

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIELLA DE MENEZES BALDÃO

**A RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE GESTORES
PARANAENSES E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DA INOVAÇÃO E
POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**CURITIBA
2013**

GABRIELLA DE MENEZES BALDÃO

**A RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE GESTORES
PARANAENSES E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DA INOVAÇÃO E
POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Inovação e Tecnologia, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. José Roberto Frega

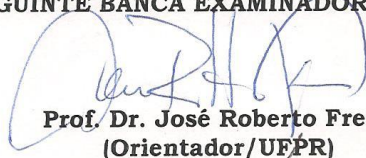
**CURITIBA
2013**

TERMO DE APROVAÇÃO

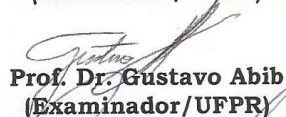
Gabriella de Menezes Baldão

**“A RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
GESTORES PARANAENSES E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DA
INOVAÇÃO E POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL”**

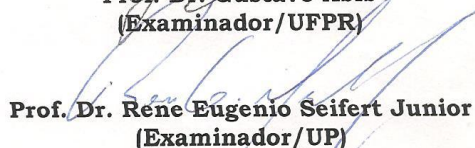
**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



Prof. Dr. José Roberto Frega
(Orientador/UFPR)



Prof. Dr. Gustavo Abib
(Examinador/UFPR)



Prof. Dr. Rene Eugenio Seifert Junior
(Examinador/UP)

26 de março de 2013

Aos meus pais, Sílvia e Vanderlei, pelo amor incondicional e por investirem sempre em mim; e ao meu irmão, Vandrey, pela torcida constante e orgulho que demonstra sentir por mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar comigo a cada passo do caminho.

Aos meus pais, Sívia e Vanderlei, pelo carinho e confiança depositados em mim durante toda a minha vida e, principalmente durante a realização do Mestrado. Pelo investimento e incentivo constante não só na minha carreira, como em todos os aspectos da minha vida.

Ao meu irmão, Vandrey, pela amizade e pelo amor de sempre. Pelas palavras de incentivo e de orgulho de mim, que tanto me motivam a continuar.

À minha tia Ana Célia, que sempre demonstrou se realizar pelas minhas experiências acadêmicas, torce e sente um enorme orgulho de mim. O seu sonho foi uma das minhas motivações.

Aos colegas da linha de ATQC: Carla Diógenes, Maria Matilde Baracat, Rhubens Ribeiro, Heloisa Biscaia e Marcelo Longo, por tornarem o Mestrado mais leve.

Aos colegas de Mestrado, Mariana Monfort, Joelson Matoso e Larissa Viapiana, pelo companheirismo e pela amizade.

Aos amigos Karen Artioli, Larissa Papa e Daniel Dantas, pelo carinho e hospitalidade.

Ao meu orientador, professor José Roberto Frega, pelo profissionalismo e seriedade que tanto admiro. Pela confiança depositada em mim, pela prontidão em sanar minhas dúvidas e em compartilhar suas experiências acadêmicas comigo. Muito obrigada!

Aos demais professores e professoras que me acompanharam e estimularam nas disciplinas ao longo do Mestrado: Sieglinde Cunha, João Carlos da Cunha, Farley Nobre, Márcia Ramos May, Gustavo Abib, Glauco de Menezes, Andréa Segatto, Sandro Gonçalves, Pedro Steiner e Zandra Balbinot.

Aos professores Gustavo Abib e Farley Nobre, que participaram da banca de projeto e muito contribuíram para a evolução deste trabalho.

Aos professores Rene Seifert Júnior e Farley Nobre que, como especialistas, avaliaram o instrumento de coleta de dados suscitando questões que enriqueceram o questionário.

À professora Márcia Ramos May, minha orientadora no Estágio em Docência, por compartilhar docemente suas experiências e me ensinar tanto.

Ao doutorando Luciano Minghini, pelas discussões, sugestões de leitura e contribuições que muito contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

À Capes, por proporcionar financiamento e promover fomento aos estudos do Mestrado.

A todos que contribuíram para este trabalho e participaram desta caminhada, o meu profundo agradecimento.

RESUMO

Existe um imperativo para que as empresas inovem e internacionalizem, já que esses são os principais motores para um crescimento sustentável e estável em longo prazo. A decisão da estratégia de inovação a ser utilizada pela empresa é de responsabilidade dos altos executivos e a maneira com que as empresas e seus gestores percebem e interpretam o ambiente global, social e econômico que os cercam, tem impacto nas estratégias que adotam e no sucesso dessas estratégias. Um fator que, presumidamente, afeta tanto a internacionalização quanto a inovação é a sustentabilidade, tema de crescente interesse da academia, ao apresentar exigências para que os processos produtivos adaptem-se a ela. Diferentes países possuem diferentes conjuntos de exigências no tocante à sustentabilidade, e isso influencia a forma de negociação das empresas. Assim, o problema de pesquisa deste trabalho é analisar a influência do *global mindset* de gestores paranaenses e suas percepções sobre sustentabilidade sobre suas percepções acerca da inovação. Para tanto, foi realizada uma *survey* em uma população composta por 1517 contatos de gestores internacionais, conseguidos por meio do Catálogo de Empresas Paranaenses 2012 da FIEP. Para verificar as relações enunciadas nas hipóteses, foi utilizada a correlação não-paramétrica de Spearman. Como principais resultados, pode-se citar que parece haver uma expressiva e significativa relação entre a percepção de inovação e de sustentabilidade, independentemente da operação ou da influência dos países com os quais as empresas dos respondentes mantêm operações; e, ainda, que, é a percepção desse gestor sobre sustentabilidade e inovação que rege seu comportamento em relação a estes temas, com o seu *global mindset* aparentando não ter influência sobre a percepção de inovação.

ABSTRACT

There is an imperative for firms to innovate and internationalize, since these are the key drivers for sustainable and stable growth in the long term. The decision about which innovation strategy is to be used by the company is the responsibility of top management and the way that companies and their managers perceive and interpret the global environment, both social and economic, surrounding them, has an impact on the adopted strategies, and on the success of these strategies. One factor that presumably affects both internationalization and innovation is sustainability, a topic of growing interest in academia, as it presents a set of requirements for production processes that must be adapted to it. Different countries have different sets of requirements regarding sustainability, which modifies the ways that the companies operate. Thus, the current research problem is to analyze the influence of the global mindset of Paraná managers and their perceptions about sustainability on their perceptions on innovation. To this end, a survey was carried on in a population comprised 1517 contacts international managers, achieved through 2012 FIEP's Catolog of Parana Companies. To examine the relationships outlined in the hypotheses, were used nonparametric correlation coefficient. As main results, it can be mentioned that there seems to be a substantial and significant relationship between the perception of innovation and sustainability, regardless of the operation or the influence of countries with which the respondents' companies have operations, and also that, regardless the country with which the manager negotiates, is the managers perception on sustainability and innovation that governs their behavior in relation to these themes, with his global mindset seeming to have no influence on the perception of innovation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná

PIB – Produto Interno Bruto

CI – Capital Intelectual

CP – Capital Psicológico

CS – Capital Social

PI – Percepção de Inovação

PS – Percepção de Sustentabilidade

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Design da pesquisa.....	39
------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atributos que definem líderes globais	24
Quadro 2 - Dimensões da sustentabilidade (<i>Triple Bottom Line</i>)	33
Quadro 3 - Resumo dos principais conceitos da teoria	36
Quadro 4 - Recodificação das escalas Likert	43
Quadro 5 - Recodificação dos níveis de educação dos respondentes	43
Quadro 6 - Atividades internacionais em que os gestores participam	44
Quadro 7 - Tempo de envolvimento da empresa com o mercado externo	44
Quadro 8 - Número aproximado de funcionários das empresas	45
Quadro 9 - Tempo de experiência do gestor na empresa atual	45
Quadro 10 - Tempo de experiência negociando com outros países	45
Quadro 11 - Quantidade de idiomas falados pelos gestores	45
Quadro 12 - Quantidade de idiomas que o gestor gostaria de falar	46
Quadro 13 - Questões / afirmações sobre idiomas	47
Quadro 14 – Afirmações a partir dos mecanismos para cultivar o <i>global mindset</i>	47
Quadro 15 - Questões / Afirmações sobre experiências de imersão	48
Quadro 16 – Afirmações acerca dos capitais intelectuais, psicológico e social	48
Quadro 17 – Questões / Afirmações para avaliação do capital intelectual	49
Quadro 18 – Variáveis referentes ao construto Capital Intelectual	49
Quadro 19 – Afirmações para avaliação do capital psicológico	50
Quadro 20 – Variáveis referentes ao Construto Capital Psicológico	50
Quadro 21 – Afirmações para avaliação do capital social	50
Quadro 22 – Variáveis referentes ao construto Capital Social	50
Quadro 23 – Questões / Afirmações envolvendo a variável inovação	51
Quadro 24 – Variáveis referentes ao construto Percepção de Inovação	51
Quadro 25 – Afirmações para avaliação da percepção dos gestores sobre sustentabilidade	52
Quadro 26 – Variáveis referentes ao construto Sustentabilidade	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Matriz de correlações para a amostra completa.....	58
Tabela 2: Matriz de Correlações para a amostra de relações de exportação	59
Tabela 3: Matriz de Correlações para a amostra de relações de importação	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 DEFINIÇÕES DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 Justificativa teórica e prática	18
1.4 Estrutura do trabalho	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	21
2.1 <i>Global mindset</i>	21
2.2 Inovação	21
2.2.1 Gestão da inovação	31
2.3 Desenvolvimento sustentável	32
2.4 Estado da arte	34
2.5 Resumo dos conceitos abordados	34
3 METODOLOGIA	38
3.1 Especificação do problema e das perguntas de pesquisa	38
3.2 Design da pesquisa	38
3.3 Hipóteses de Pesquisa	39
3.4 Abordagem metodológica	39
3.5 População e amostra	40
3.6 Procedimento de coleta de dados	42
3.7 Definição constitutiva e Definição Operacional das variáveis	46
3.7.1 <i>Global Mindset</i>	47
3.7.2 Inovação	50
3.7.3 Sustentabilidade	52
3.8 Métodos e Procedimentos	53
3.8.1 Uma observação sobre pequenas amostras	53
3.8.2 Padronização das Variáveis	54
3.8.3 Validade interna (confiabilidade) dos construtos	54
3.8.4 Correlação bivariada	55
4 ANÁLISE DE DADOS	55

4.1 Validação dos construtos.....	55
4.1.1 Construto Capital Intelectual	55
4.1.2 Construto Capital Psicológico	56
4.1.3 Construto Capital Social.....	56
4.1.4 Construto Percepção de Inovação	57
4.1.5 Construto Percepção de Sustentabilidade	57
4.2 Verificação das Relações	58
5 Conclusões.....	61
5.1 Limitações da pesquisa	63
5.2 Sugestões para estudos futuros	64
5.3 Considerações Finais	64
REFERÊNCIAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

O crescente interesse pela dimensão internacional da gestão justifica-se por esta haver se tornado um grande desafio para governos, instituições e organizações (GUEDES, FARIA, 2010). Com isto, as empresas dentro desse contexto internacional e seus gestores lidam não apenas com as diferenças transculturais e de idiomas, mas, também, com os cenários socioeconômicos, legais e políticos dos países com os quais mantém algum tipo de operação (MILLIMAN, GLINOW, NATHAN, 1991).

A maneira com que as multinacionais e seus gestores “percebem e interpretam o ambiente global, social e econômico que as cercam, tem enorme impacto nas estratégias que adotam e no sucesso dessas estratégias” (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002, p.116). Por isso, é significativo o estudo do gestor internacional, isto é, examinar a internacionalização no nível do indivíduo, tendo em vista a influência do mesmo em tudo que diz respeito à empresa.

Gupta e Govindarajan (2002, p. 125), colocam que “o cenário econômico mundial está mudando rapidamente e se tornando cada vez mais global”. Desta forma, compreender as características deste cenário, os fatores que o influenciam e as pessoas que fazem parte dele, torna-se essencial para melhorar as práticas gerenciais globais.

Knight e Cavusgil (2004, p. 129) apontam que a internacionalização “reflete total inovatividade (...)” da empresa. Empresários globais não aceitam passivamente que não podem realizar algo em determinado país. Eles encontram oportunidades para inovar em meio a desculpas culturais (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002, p.116). Estas oportunidades para inovar influenciam de forma decisiva os rumos da indústria em que a empresa está inserida (DAVILA *et al.*, 2007, p. 21).

Na perspectiva desse estudo, o conceito para inovação considerado é o de que, além de ser importante ferramenta para mercados competitivos, é “(...) fonte de redefinição para a filantropia e as práticas governamentais sob o rótulo de inovação e empreendedorismo social” (DAVILA *et al.*, 2007), conceito adotado por pressupor uma organização sustentável, que é aquela que busca eficiência em termos econômicos, respeita a capacidade de suporte do meio ambiente e é instrumento de justiça social, ao promover inclusão social, proteção às minorias e grupos vulneráveis, equilíbrio entre os gêneros, etc. (BARBIERI, 2007, p. 98). Assim,

conforme corrobora Barbieri (2007, p. 105), uma empresa inovadora sustentável é aquela que introduz novidades capazes de atender às dimensões da sustentabilidade e de colher resultados positivos para ela, para a sociedade e o meio ambiente.

Para inovar, a decisão da estratégia a ser utilizada pela empresa é de responsabilidade dos altos executivos. Eles devem gerenciar a inovação de forma que ela se adapte “à situação da concorrência externa e do mercado e às condições internas da empresa” (DAVILA *et al.*, 2007). E, tendo em vista que o cenário internacional altamente competitivo (produto da aceleração do processo de globalização) demonstra que crescer em termos de PIB não é mais suficiente e que é necessário que o crescimento seja social e ambientalmente sustentável, mecanismos de regulamentação ambiental são criados, sendo relacionados a fatores sustentáveis específicos (SALLES; RIBEIRO, 2012, p. 02).

Desta forma, em empresas que realizam operações internacionais, sendo os gestores internacionais responsáveis pelas negociações com outros países, eles também participam da gestão da inovação a fim de adequar o produto ou o processo às exigências da empresa e do país com que operam. Assim, objetiva-se neste estudo analisar as relações entre o global mindset do gestor e suas precepções de inovação e sustentabilidade. Por meio de uma *survey*, constituída por questionários auto-administrados compostos por questões em sua maioria fechadas, os construtos nível de internacionalização do gestor, inovação e sustentabilidade são os objetos da pesquisa.

A motivação para este estudo é o estudo das relações entre o *global mindset*, a percepção da inovação e da sustentabilidade de gestores paranaenses.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Num ambiente caracterizado pela competição global acirrada, a inovação e a internacionalização são colocadas como principais motores para o crescimento sustentável e estável (AMORIM VARUM *et al.*, 2011, p. 02). Nesse contexto, os gestores, tanto de empresas domésticas e internacionais, devem saber lidar com as discontinuidades que estão por vir, bem como “responder às rápidas mudanças econômicas, políticas, legais, sócio-culturais, tecnológicas, e condições institucionais

e mudanças de expectativas das sociedades ao redor do mundo” (MAISONROUGE, 1983, p. 144).

A sustentabilidade é um tema que requer uma descontinuidade sistêmica, isto é, uma reorientação dos processos produtivos voltada para a sustentabilidade, uma vez que a sociedade considera uma condição normal e salutar o crescimento contínuo de seus níveis de produção e consumo (MANZINI, 2008, p. 19). Mais do que isso, requer que o desenvolvimento da sociedade gere benefícios econômicos, sociais e ambientais (ELKINGTON, 1998; HART, MILSTEIN, 2004).

Para regulamentar as ações neste contexto são criados mecanismos de políticas de desenvolvimento sustentável (SALLES; RIBEIRO, 2012, p. 02), os quais exigem adaptações em produtos, processos ou medidas, que são especificados nas negociações. Como o gestor internacional é o ponto focal desse processo, ele possui papel importante na delimitação das inovações que estão por vir. Há que se levar em consideração a falta de exploração acadêmica e os poucos avanços conceituais que têm ocorrido no campo da gestão internacional, bem como na literatura de gestão internacional de recursos humanos (BLACK; MENDENHALL, 1990; MILLIMAN, GLINOW, NATHAN, 1991; BRUMMELEN; LUPPES, 2008), e que conhecem-se apenas as qualidades que os gestores devem possuir para operarem globalmente (adaptabilidade à diversidade cultural e mercadológica, formação de orientação internacional, compreensão de diversos contextos, entre outros) (MAISONROUGE, 1983, p. 144), para justificar a escolha dos objetos deste estudo. Assim, considerar aspectos como a atuação dos gestores e das empresas de nível global nas áreas da inovação e da sustentabilidade, torna-se uma motivação para compreender a complexidade de suas operações.

Diante do exposto, o problema de pesquisa proposto é:

“Quais as relações entre o *global mindset* de gestores paranaenses e suas percepções sobre inovação e sustentabilidade?”

1.2 DEFINIÇÕES DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir, são apresentados o objetivo geral, que representa o propósito da pesquisa e os objetivos específicos, que caracterizam os caminhos para atingir o objetivo geral.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as relações entre o *global mindset* de gestores paranaenses, e suas percepções sobre a inovação e a sustentabilidade.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar o *global mindset* gestores de empresas paranaenses;
2. Identificar as percepções dos gestores relacionadas à inovação;
3. Identificar as percepções dos gestores referentes à sustentabilidade.

1.3 Justificativa teórica e prática

A justificativa do trabalho está na importância da internacionalização como estratégia de expansão dos negócios e a sua relação com a sustentabilidade. Conforme afirmam Gupta e Govindarajan (2002, p.116), a percepção e interpretação do ambiente social e econômico pelas empresas multinacionais e seus gestores têm grande impacto nas estratégias adotadas, bem como no sucesso delas. Esta percepção e interpretação são influenciadas pela incessante busca de entendimento dos países com os quais mantém algum tipo de operação, tendo que lidar não apenas com as diferenças transculturais e de idiomas, mas também com os cenários socioeconômicos, legais e políticos (MILLIMAN, GLINOW, NATHAN, 1991).

Levando em consideração a falta de exploração acadêmica e os poucos avanços conceituais que o campo da gestão internacional, bem como a literatura de gestão internacional de recursos humanos (BLACK; MENDENHALL, 1990; MILLIMAN, GLINOW, NATHAN, 1991; BRUMMELEN; LUPPES, 2008), justifica-se a exploração do nível de análise micro, sendo este o indivíduo, o qual é definido como agente estratégico e tomador de decisões por Bulgacov *et al.* (2007).

Este trabalho caracteriza e discute os aspectos do *global mindset* do gestor, da inovação e da sustentabilidade.

Assim, justifica-se, ainda, pela contribuição que oferece aos esforços de interdisciplinaridade das áreas de internacionalização, sustentabilidade e inovação (CHENG *et al.*, 2009). Ao tratar dessa relação interdisciplinar, o trabalho ainda atende o interesse da academia internacional por pesquisas em países de

economias emergentes (RICART et al., 2004; PERSINGER et al., 2007; MINGHINI, 2010).

Na prática, justifica-se pela necessidade de: 1. pesquisas que tragam o nível de internacionalização para o nível de análise micro, isto é, do gestor; 2. obter maior entendimento no impacto da percepção da sustentabilidade sobre as práticas referentes à inovação e; 3. pesquisas sobre a postura dos gestores frente à inovação e à sustentabilidade.

Para a comunidade de empresários paranaenses, a pesquisa oferecerá o levantamento do nível do seu *global mindset* por meio de uma análise da relação dele com a inovação e a sustentabilidade.

A metodologia poderá ser utilizada posteriormente para o estudo do nível do *global mindset* de gestores de outros Estados.

1.4 Estrutura do trabalho

Finalizando este capítulo, apresenta-se a estrutura do trabalho, colocando o que será apresentado em cada capítulo.

No capítulo 2, o referencial teórico-empírico é apresentado. Ao conceituar o tema *global mindset*, as atitudes dos gestores internacionais são caracterizadas. Após, a inovação é definida e têm suas divisões caracterizadas: inovações em produtos e processos e inovações incrementais, radicais e disruptivas, chegando à gestão do tema. Então, o tema desenvolvimento sustentável é abordado a fim de caracterizar a sustentabilidade. Por fim, um quadro resumo dos conceitos abordados é apresentado.

O capítulo 3 discorre sobre a metodologia, sendo dividido nas seguintes seções: especificação do problema e das perguntas de pesquisa; design da pesquisa; definição constitutiva e definição operacional; abordagem metodológica; população e amostra; coleta e tratamento dos dados; validade e confiabilidade e limitações da pesquisa.

O capítulo 4 apresenta a análise dos dados, discorrendo sobre a validação dos construtos e a verificação das relações entre eles.

O capítulo 5 é composto pela conclusão e sugestões para futuras pesquisas.

As referências são apresentadas a seguir, e, na sequência, os apêndices, constando do questionário utilizado para coleta de dados e o documento de

apresentação da pesquisadora enviado nos e-mails para a população desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo, é apresentado o embasamento teórico-empírico dos principais temas deste estudo.

Para tanto, inicia-se com os aspectos conceituais do tema *global mindset*. Na continuação, a inovação é conceituada e caracterizada, até a apresentação do construto inovação. Posteriores apresentações do tema sustentabilidade são realizadas.

2.1 Global mindset

O cenário econômico mundial está em constante mudança, tornando-se cada vez mais global e, como resultado, o ambiente torna-se cada vez mais competitivo, sendo caracterizado pelas rápidas mudanças e afetado por novas forças sociais (MAISONROUGE, 1983; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002).

O relacionamento entre atores de diferentes nacionalidades coloca em pauta suas diferenças culturais, as quais criam uma distância entre a empresa e seus mercados com que opera, influenciando o processo de internacionalização. Os fatores que dificultam os relacionamentos entre a empresa e os mercados com que opera são chamados de distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Conforme Child *et al.* (2002), Beckerman (1956) foi o primeiro a utilizar o termo distância psíquica referindo-se à distância entre países e suas consequências para o comércio entre eles, observando que o comércio internacional era influenciado por outros fatores além da distância física.

Evans *et al.* (2000, p. 375) definem o termo como “a distância entre o mercado doméstico e um mercado externo resultante da percepção e compreensão de diferenças culturais e de negócios”, incluindo fatores legais, políticos e econômicos, entre outros.

A forma com que a empresa lida com os fatores de influência determinará o processo de internacionalização da mesma. Desta forma, as percepções cognitivas do tomador de decisão preponderarão na identificação de problemas e oportunidades relacionados aos mercados estrangeiros, definirão o comportamento corporativo internacional (LANGHOFF, 1997, p. 137).

Existe, ainda, um crescente interesse em retratar a empresa internacionalizada como uma comunidade especializada na criação e na transferência internacional de conhecimento. Neste passo, a empresa internacional surgiria de sua eficiência em transferir conhecimento entre fronteiras (BJORKMAN; FORSGREN, 1997, p. 22). Nesta esteira, corrobora Penrose (1963), ao relacionar o crescimento da firma à sua aquisição de conhecimento, processo caracterizado pela autora como cumulatividade da experiência da firma.

Competir em escala global é muito diferente de competir no país de origem pois, quando se compete dentro das próprias fronteiras, existe uma igualdade nas oportunidades entre as empresas com as quais se compete, já que estão no mesmo ambiente e operando dentro das mesmas leis. Quando se compete globalmente, os governos dos outros países estabelecem normas para impedir a entrada de produtos estrangeiros, por meio de subsídios e empréstimos a juros baixos, entre outros. O pensamento criativo, a capacidade de analisar problemas e o conhecimento máximo sobre os países com os quais se opera são essenciais para os futuros gestores internacionais. (MAISONROUGE, 1983, p. 144)

Uma consequência importante dessa internacionalização dos negócios tem sido o aumento da necessidade de que os gestores internacionais, além de precisarem ter todas as qualidades que são dotados os bons gerentes de empresas nacionais, também devam ser adaptáveis e se sentirem à vontade em outras culturas. Em algum momento das suas carreiras, devem trabalhar fora de seus países de origem, saber um ou dois idiomas estrangeiros; compreender o ambiente sociopolítico em que vão trabalhar, e possuir uma visão de mundo que iniba o crescimento do chauvinismo (MAISONROUGE, 1983, p. 144). Além disso, Minervini (2004, p. 99) coloca que “o conhecimento do idioma, as técnicas comerciais, a sintonia com o parceiro, entender a cultura e outras coisas mais são partes fundamentais da gestão do mercado internacional”.

Gestores internacionais possuem mentes excepcionalmente abertas, respeitando a maneira diferente dos países agirem e apreciando a forma com que eles o fazem (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002, p. 116).

Com isto, corrobora Domingues (2011, p. 03),

O desenvolvimento de gestores internacionais demanda políticas de carreira que levem em conta os elementos do ambiente interno – como competências, formação de equipes multifuncionais, tomada de decisão,

respeito e flexibilidade com as diferenças, etc. – e do ambiente externo – como a competitividade, os aspectos econômicos e sociais, os diferentes perfis e demanda dos clientes, etc.

Maisonrouge (1983) ainda estabelece que “um desafio permanente para os gestores internacionais é integrar na sua perspectiva de negócios, a postura de cidadão responsável do mundo. Esta consciência social é (...) um imperativo moral” (*Op. Cit.*, p. 145).

Os gestores, tanto de empresas domésticas e internacionais, devem responder às discontinuidades que estão por vir, bem como “responder às rápidas mudanças econômicas, políticas, legais, socioculturais, tecnológicas, e condições institucionais e mudanças de expectativas das sociedades ao redor do mundo” (MAISONROUGE, 1983, p. 144). Além disso, saber lidar com as mudanças é uma habilidade que um gestor deve desenvolver e que reflete sua capacidade de persuasão. (BOWEN; INKPEN, 2009, p. 239)

Alguns autores colocam que a orientação internacional¹ de um gestor correlaciona-se positivamente com a extensão de sua experiência internacional (PERLMUTTER, 1969; MAISONROUGE, 1983; SULLIVAN, 1993).

Gupta e Govindarajan (2002, p. 116), apresentam o chamado *global mindset*, que relaciona o sucesso da empresa com a maneira com que ela e seus integrantes observam e interpretam o mundo dinâmico em que opera. O termo é definido pelos autores como sendo a “(...) combinação da abertura e da consciência sobre a diversidade de cultura e de mercados, com a propensão e habilidade de sintetizar esta diversidade” (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002, p. 117).

Para Paul (2000, p. 187), o conceito de *global mindset* está em como reagir e influenciar as forças do ambiente em que a empresa está inserida e opera. É, ainda, o fator chave de percepção das oportunidades de negócios globais e quais estratégias desenvolver para capturar essas oportunidades (*Op. Cit.*, p. 193). É definido, ainda, como uma forma de explorar o mundo com curiosidade e interesse pelo contexto, aceitando a complexidade e suas contradições, tendo consciência de diversidade e sensibilidade (SRINIVAS, 1995).

¹ “Orientação internacional de uma empresa é definida como a intensidade de conexão internacional de uma empresa em termos de presença de comércio (importações, exportações de mercadorias e serviços), investimentos (interna e externa) e do grau de influência e controle através das fronteiras” (BRUMMELEN; LUPPES, 2008).

Funcionários com *global mindset* possuem maior habilidade de gerenciar em contextos internacionais (KEDIA, MUKHERJI, 1999; GUPTA, GOVINDARAJAN, 2002; LEVY *et al.*, 2007; PAUL *et al.* 2011).

Kedia e Mukherji (1999, p. 237) desenvolveram um modelo de dois pilares que explicam o *global mindset*: sabedoria e habilidades. Os autores definem a sabedoria como o ato de apreciar as diferenças, apresentando três bases que um gestor deve possuir:

1. Conhecimento tecnológico, em sistemas de informação e telecomunicação;
2. Entendimento de fatores sócio-políticos dos países com os quais a empresa opera;
3. Apreciação do papel da cultura nas decisões de gestão.

As habilidades, segundo Kedia e Mukherji (1999, p. 238), seriam o conhecimento colocado em ação.

Na perspectiva adotada pelo presente trabalho, o *global mindset* é composto por três capitais: intelectual, social e psicológico (BEECHLER, JAVIDAN, 2007; BOWEN, INKPEN, 2009 2013; JAVIDAN *et al.*, 2010).

A literatura coloca o capital intelectual como sendo composto pela experiência em negócios internacionais de um indivíduo, orientação cosmopolita e complexidade cognitiva, sendo que um alto grau deste capital reflete em compreender sistemas econômicos, culturais, históricos, políticos e geográficos de diferentes partes do mundo (BEECHLER, JAVIDAN, 2007; JAVIDAN *et al.*, 2010; BOWEN, INKPEN, 2009).

Já o capital psicológico é caracterizado pela abertura para a diversidade, autoconfiança e capacidade de mudança do indivíduo, e seu alto grau reflete vontade de assumir riscos, capacidade de prosperar em situações complexas e desejo de desafiar a si mesmo.

O alto grau de capital social reflete a empatia e habilidade de conectar-se emocionalmente com pessoas de outras partes do mundo, sendo que é caracterizado pela diplomacia, empatia e habilidade de mediação.

Quadro 1: Atributos que definem líderes globais

	Capital Intelectual	Capital Psicológico	Capital Social
Características	<i>Conhecimento geral e capacidade para</i>	<i>Abertura às diferenças e capacidade de mudança</i>	<i>Habilidade de construir relacionamentos de</i>

	<i>aprender</i>		<i>confiança com pessoas diferentes de você</i>
Atributos	Experiência em negócios internacionais	Paixão pela diversidade	Empatia intercultural
	Complexidade cognitiva	Sede de aventura	Impacto interpessoal
	Perspectiva cosmopolita	Autoconfiança	Diplomacia

Fonte: Resumo dos atributos que definem líderes globais, segundo Javidan *et al.* (2010).

Para cultivar o *global mindset*, Gupta e Govindarajan (2002, p. 117), apresentam mecanismos que podem ser utilizados pelas empresas para motivar o entusiasmo pela diversidade cultural e de mercados, no nível do indivíduo. Quais sejam:

- Educação formal: atividades realizadas pela empresa ou pelo indivíduo fora do ambiente de trabalho, que envolva a diversidade cultural e de mercados, como cursos de línguas estrangeiras, estudo da cultura, economia e história de outros países, seminários e treinamentos sobre gestão internacional.
- Participação em projetos de outros países: além de envolver a diversidade cultural e de mercados, possibilita o desenvolvimento de laços interpessoais.
- Utilização de locais diferentes para reuniões com gestores de outros países: quando existe grande número de gestores em países diferentes e são realizadas reuniões presenciais, a empresa pode realizar essas reuniões uma vez em cada local ao redor do mundo.
- Experiências de imersão em culturas estrangeiras: podem variar de dois a três meses. Segundo Sullivan (1994, p. 332), a mentalidade internacional de uma empresa aumenta com a experiência internacional de seus gestores.
- Expatriação: neste caso, as empresas precisam focar em gestores de grande potencial para esta experiência e, também, estarem certas que a estadia dos gestores favoreça seu aprendizado cultural. Os autores colocam este como o mecanismo mais intensivo para um indivíduo aprender sobre outra cultura e mercado, sendo também o mais caro.
- Cultivar a diversidade geográfica e cultural entre os gestores seniores;
- Localização da sede da unidade de negócios: dispersar a sede da unidade de negócios para locais cuidadosamente selecionados em todo

o mundo é uma oportunidade para que as empresas promovam a diferenciação de sua mentalidade organizacional, isto é, seu conhecimento sobre diversidade cultural e mercadológica.

- Cultivar a habilidade de integrar diversas bases de conhecimento: tendo em vista que a diversidade cognitiva² é um assunto crítico de tratar na prática, os autores colocam que, uma equipe de sete gestores composta por quatro nacionalidades agregará valor apenas se houver coerência na visão, nas decisões e nas ações. Para que isto aconteça, são apresentados, ainda por Gupta e Govindarajan (2002), mecanismos para o alcance deste objetivo.
 1. Definição e cultivo de um conjunto de valores essenciais para a empresa: esses valores servem como um mecanismo de integração organizacional e social.
 2. Extensão do direito de propriedade em nível global: fazer com que o gestor sinta-se parte integrante da empresa, a fim de que possua uma perspectiva global ao analisar oportunidades, desafios e recursos.
 3. Cultivo de um mercado interno de trabalho, impulsionado pela meritocracia: criação de um ambiente no qual os gestores se sintam como recursos globais, o que, a longo prazo, constrói um *global mindset*.
 4. *Job rotation* entre regiões geográficas, divisões de trabalho e funções: *job rotation* entre países promove abertura e conhecimento sobre diversidade cultural e mercadológica.
 5. Cultivo de laços interpessoais e sociais entre gestores de diferentes países: o sucesso que a empresa alcança nesta ação entre pessoas de diferentes subsidiárias será proporcional à integração de diversas perspectivas e bases de conhecimento.

Similarmente aos mecanismos para cultivar o *global mindset* de Gupta e Govindarajan (2002), Gregersen *et al.* (1998), apontam formas de desenvolver o mesmo por meio de:

1. Treinamento focado e educação formal;

² Diversidade cognitiva é o conjunto de diferenças de conhecimento, incluindo as crenças, preferências e perspectivas que um grupo reflete (MILLER *et al.*, 1998).

2. Exercícios de adaptação a outras culturas;
3. Projetos de imersão na cultura nacional;
4. Treinamentos utilizando meios tecnológicos;
5. Participação de projetos de equipes multiculturais;
6. Imersão em culturas estrangeiras (de 1 a 3 meses);
7. Expatriação (acima de 1 ano em um cargo estrangeiro).

Portanto, o *global mindset* é um modelo mental que molda as visões dos gestores e é a base para a escolha das estratégias a serem tomadas (PENROSE, 1959; WEICK, 1969; NUMMELA, SAARENKETO, PUUMALAINEN, 2002; ANDERSSON, EVANGELISTA, 2006) e, o gestor que possui *global mindset*, apresenta maior habilidade de gerenciar em contextos internacionais (KEDIA, MUKHERJI, 1999; GUPTA, GOVINDARAJAN, 2002; LEVY *et al.*, 2007; PAUL *et al.* 2011). Assim, para efeitos deste estudo, o *global mindset* é uma *proxy* para o nível de internacionalização do gestor.

2.2 Inovação

Nesta seção, é apresentada a definição do tema inovação, bem como a descrição dos aspectos acerca do mesmo, recorrendo sobre inovação de processos e de produtos, inovações incrementais, radicais e disruptivas, capacidade de inovação e, por fim, caracteriza-se a gestão da inovação.

O tema inovação é amplamente discutido, devido a sua forte relação com a sobrevivência das empresas no mercado atual. “Nesses tempos uma empresa deve manter-se ágil, forte e sem gordura, capaz de suportar esforços e tensões e capaz também de se movimentar rapidamente para aproveitar as oportunidades”. (DRUCKER, 1980, p. 33). Tendo isto em vista, a inovação é um objetivo compartilhado pelas organizações deste cenário. Porém, é importante ressaltar que “desencadear uma inovação e esperar que o mercado passe a recompensar a companhia com crescimento sustentado e sucesso é um erro muito comum.” (DAVILA *et al.*, 2007).

Freeman (2004) coloca Schumpeter como um dos primeiros estudiosos a focar a importância da mudança técnica para o crescimento econômico. Schumpeter (1985) estudou a questão da necessidade de mudança ser o incentivo do empreendedor e também da intervenção do Estado no processo de inovação. Para

ele, as inovações são definidas como novas combinações de recursos e produtos, tendo seu papel fundamental no ato de empreender³ e como objetivo principal a obtenção de lucro. Neste passo, a introdução de um novo produto, método de produção, abertura de mercado ou conquista de fonte de matérias-primas eram consideradas inovações. Em outras palavras, Drucker *apud* Davila *et al.* (2007, p. 25) coloca a inovação como “(...) o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento.”

Conforme consta no Manual de Oslo (OCDE, 2007, p. 55) inovação é “[...] implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Davila *et al.* (2007, p. 21) apontam que “para as organizações, inovação não é apenas a oportunidade de crescer e sobreviver, mas, também, de influenciar decisivamente os rumos da indústria em que se insere.”

Pavitt (1985, p. 01) define o tema como “(...) um produto ou processo de produção novo ou melhorado (...)”. E, a competição originada de um produto, processo ou organização nova ou melhorada é mais devastadora que a competição não inovativa (FREEMAN, 2004).

Andersen (2004, p.04), ao definir inovação, explica o diferencial que as inovações significam para o mercado, colocando que “inovação é definida na literatura de inovação como uma novidade, levando à criação de valor no mercado.” Isto, pois, a inovação está relacionada à “(...) capacidade de aprender, ou seja, desenvolver, absorver e aplicar novos conhecimentos, enquanto criativamente destruir o velho é a chave para a competitividade” (ANDERSEN, 2004, p. 05).

Ao longo do tempo e com a especialização das empresas, a gestão da inovação foi aprimorada e, por conseguinte, também o foram seu conceito e implementações. Assim, a estratégia de inovação começa a ser tratada como processo dinâmico e constante de interação de atores internos e externos, e não

³ Para Schumpeter (1985), o empresário é o motor de toda atividade empreendedora, sendo a inovação considerada por ele como novas combinações de recursos e produtos, tendo seu papel fundamental no ato de empreender e como objetivo principal a obtenção de lucro.

como processo estático (DOSI, 2006; FREEMAN, 2004; NELSON 2006). É a partir desta evolução de conceito que, conforme corroboram Johnson *et al.* (2003), o processo de inovação se consolida como processo social, ou seja, vindo de um processo de aprendizagem coletiva nas empresas, sendo que as “capacidades humanas, em vez de adoção de recursos, são os fatores fundamentais do desenvolvimento” (JOHNSON *et al.*, 2003, p. 08).

Tidd *et al.* (2005) apontam alto grau de correlação entre inovação e gestão de pessoas. Nesta linha, cabe a definição do tema por Johnson *et al.* (2003, p. 05), sendo: “(...) a inovação é uma questão de produção de novos conhecimentos ou combinar existentes (e por vezes novos) elementos de conhecimento em novas formas, bem como difundir e utilizá-lo. ”

Porquanto, pode-se colocar que a inovação é um processo por meio do qual capacidades humanas são aplicadas em produtos ou processos que levem a empresa à vantagem competitiva.

Este estudo visa relacionar os temas internacionalização, sustentabilidade e inovação, e nessa perspectiva pode-se relacionar ao projeto o seguinte conceito:

“A inovação não é uma arma apenas em mercados competitivos; ela já comprovou ser uma importante fonte de redefinição para a filantropia e as práticas governamentais sob o rótulo de inovação e empreendedorismo social.” (DAVILA *et al.*, 2007)

A literatura acerca do tema inovação apresenta diferenciação entre inovação de produto e inovação de processo, conforme apresentam Maçaneiro e Cunha (2010, p. 02):

inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.

Gomes e Kruglianskas (2007, p. 12) diferenciam estas inovações ao colocar que “a inovação em produtos constitui-se na realização de novas e significativas melhorias em características fundamentais, especificações técnicas, incorporação de software e outros componentes matérias”, enquanto a inovação em processos “inclui novas e significativas melhorias na produção de tecnologia, métodos de fornecimento de serviços e logística”.

Uma empresa inovadora é aquela que gera resultados inovadores, considerando a inter-relação da cultura, dos processos internos e do ambiente externo à empresa. (NEELY; HIL, 1998, p.23)

Além da influência que as pessoas podem exercer sobre as inovações, apresentadas anteriormente (TIDD *et al.*, 2005; JOHNSON *et al.*, 2003), variações socioeconômicas, bem como aspectos legais também podem influenciar, podendo significar oportunidades e restrições a novos produtos. (TIDD *et al.*, 2005)

Guidelli e Bresciani (2004, p. 24) também apresentam a diferença entre inovações de produto e de processo. A inovação de produtos diz respeito aos 'novos ou melhores produtos (ou variedades) sendo fabricados e vendidos': "[...]. A inovação de processos se caracteriza como novos métodos de produzir bens e serviços trata-se de como os produtos existentes são fabricados" (EDQUIST, 1997, p.14). Essas inovações serão de ordem tecnológica (marcadas pelo uso de novos bens no processo de produção) ou organizacional (envolvendo novos modelos de organizar a produção).

Ao analisar a inovação como um processo organizacional, Coriat e Weinstein (2002), colocam que esta visão pode ter origem na teoria Schumpeteriana de rotinas, conceituada por Dosi (1999 *apud* JOHNSON *et al.*, 2003, p. 04), "rotinas são consideradas mais ou menos procedimentos padronizados seguidos por agentes econômicos e organizações quando agem e interagem entre si".

Existem, ainda, as inovações incrementais, radicais e disruptivas. "Inovações incrementais são melhorias sucessivas em produtos e processos existentes" (PEREZ, 2004, P. 03). Christensen e Raynor (2003, p. 44) corroboram tal pensamento ao afirmarem que, "quando as inovações são incrementais, as empresas tradicionais que lideram o setor tendem a reforçar seu domínio; contudo, em comparação com as estreantes, serão conservadoras e ineficazes na exploração de inovações desbravadoras".

Já a inovação radical "(...) é a introdução de um produto realmente novo ou processo. (...) Uma inovação radical é, por definição, uma partida, capaz de iniciar um novo curso tecnológico" (PEREZ, 2004, P. 04). Ou seja, a inovação radical é capaz de modificar a trajetória da empresa. Porém, "é difícil uma organização que possa realmente manter um constante fluxo de inovações radicais espetaculares,

capazes de produzir significativas mudanças em sua base tecnológica e de negócios.” (DAVILA *et al.*, 2007)

As inovações disruptivas são destinadas a clientes menos exigentes, a preços mais baixos, e são produtos mais simples e convenientes para este público. (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003).

2.2.1 Gestão da inovação

A inovação desempenha um papel tão importante nas empresas que, sem ela, a capacidade de geração de lucro e acumulação de capital tende a diminuir, o que pode acarretar no desaparecimento das empresas, afetando a dinâmica do desenvolvimento econômico da região ou do país onde essas estão inseridas (CARON, 2004, p. 26). Para que isso não ocorra, a inovação deve ser gerenciada.

Zawislak (1996) define a gestão da inovação como a gestão de todos os conhecimentos e informações, internos ou externos, em estoque e em criação, onde existem sempre ações e instrumentos que organizam a atividade de solucionar problemas.

Canongia *et al.* (2004, p. 232) definem o tema como a reunião de “(...) mecanismos e instrumentos, assim como metodologias e formas de organização, que possam garantir a capacidade de inovar das organizações). Os autores ainda colocam que existem pelo menos dois níveis para se executar a gestão da inovação.

Um [nível] interno às organizações, ligado aos processos de identificação e construção de competências essenciais (*core competences*, Prahalad e Hamel, 1998), codificação e circulação do conhecimento, identificação de oportunidades e execução de uma estratégia adequada de integração desses processos com a P&D e a produção. E um nível externo à organização, ligado à capacidade de contratar e vender competências, captar recursos financeiros e interagir com organizações que possam contribuir para a produção interna de conhecimento na empresa, tais como universidades, institutos de pesquisa, fornecedores e mesmo empresas concorrentes. (*Ibidem*)

O tema gestão da inovação relaciona-se com a construção de uma abordagem destinada à resolução de problemas gerenciais e ao entendimento das conexões entre as correntes de inovação, as equipes e a própria evolução da organização (TUSHMAN *et al.*, 1997).

Tidd *et al.* (2005), apontam que as empresas devem possuir a habilidade de gerenciar o processo de inovação, por meio das seguintes categorias: visão,

liderança e perseverança; estrutura organizacional adequada; pessoas essenciais; treinamento e desenvolvimento; envolvimento com a inovação; trabalho em equipe; foco externo; comunicação extensiva; aprendizagem organizacional.

A gestão da inovação é bem sucedida quando garante a construção e o aperfeiçoamento de rotinas que gerem e implantem inovações de sucesso (TIDD *et al.*, 2005).

2.3 Desenvolvimento sustentável

Para Franco (2001), o conceito de desenvolvimento sustentável teve surgimento em 1971 com a Estratégia Mundial, com a proposta de equilíbrio entre desenvolvimento socioeconômico com a conservação do meio ambiente, enfatizando a preservação dos ecossistemas naturais e a diversidade genética para a racionalização do uso dos recursos naturais. Vormitagg (2009) sustenta a ideia de Franco (2001), ao colocar que os primeiros conceitos acerca do tema surgiram na década de 1970, época marcada pelas preocupações com explosões nuclear e populacional.

Em 1987, a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (*World Commission on Environment and Development - WCED*), criada pelas Nações Unidas, definiu o tema como sendo “um desenvolvimento que responde ao bem estar presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações em responder às suas necessidades”. A comissão convencionou que os recursos naturais deveriam ser utilizados racionalmente para assegurar a continuidade do desenvolvimento futuro, este definido por Drucker (1970) como a era da descontinuidade, caracterizada pelas consequências das ansiedades econômicas. Em essência, o relatório da Comissão conceituou desenvolvimento sustentável como:

um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e às aspirações humanas (WCED, 1991,p.49).

Pearce (1994, p. 04) conceitua o termo desenvolvimento isoladamente, apresentando certa confusão das pessoas acerca do mesmo. Para ele:

Desenvolvimento é um conjunto de metas ou objetivos desejáveis para a sociedade. Esses objetivos, indubitavelmente, incluem as aspirações

básicas para assegurar uma elevação do nível de renda per capita, o que em geral é denominado padrão de vida. Entretanto, numerosas pessoas já estão acreditando que nível de padrão de vida é mais do que crescimento econômico com elevação da renda. Há agora uma ênfase na qualidade de vida, sob o enfoque de saúde da população, nos padrões educacionais e no bem-estar social geral (*Ibidem*).

Similarmente ao desenvolvimento sustentável, a sustentabilidade vem sendo definida como a satisfação das necessidades presentes humanas de forma a não comprometer as gerações futuras (WCED, 1987, p. 08). Dessa forma, para efeito deste trabalho, consideram-se sinônimos os conceitos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade.

Uma empresa sustentável é a que contribui para o desenvolvimento sustentável gerando, de maneira simultânea, benefícios econômicos, sociais e ambientais, o chamado *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1998; HART, MILSTEIN, 2004). No mundo corporativo, o conceito de desenvolvimento sustentável foi definido pelo WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), como o equilíbrio entre três dimensões: a econômica; a ambiental e a social, chamadas de *Triple Bottom Line*.

Hart (1997, p. 76), acredita que o imperativo para aplicar o desenvolvimento sustentável está na identificação das oportunidades a serem aproveitadas. Friedman (1970) afirma que algumas empresas acreditam que um mundo sustentável significará o sacrifício dos lucros.

Quadro 2 - Dimensões da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*)

Dimensão	Características
Social	Preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas dentro e fora da organização (desemprego; exclusão social; pobreza. diversidade organizacional etc.);
Ambiental	Preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes.
Econômica	Preocupação com a eficiência econômica, sem a qual elas não se perpetuariam. Essa dimensão significa obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde as empresas atuam.

Fonte: Elaborado a partir de Barbieri *et al.* (2010, p. 150).

Para Barbieri (2007; 2010), uma organização sustentável é aquela que busca eficiência em termos econômicos, respeita a capacidade de suporte do meio ambiente e é instrumento de justiça social, ao promover inclusão social, proteção às minorias e grupos vulneráveis, equilíbrio entre os gêneros, etc.

Em dezembro de 1997, realizou-se a III Conferência das Partes da Convenção Quadro das Nações Unidas sobre mudanças do clima, quando se acordou em adotar o Protocolo de Kyoto, para controle na emissão de gases. A sociedade, então, mostrou-se mais consciente e mais atenta à conduta das empresas na era globalizada.

Ferreira (2005) constata que a organização das interações entre sociedade e empresas passou a caminhar para a manutenção do discurso de desenvolvimento sustentável. Com a discussão dessas relações, novas práticas, visões e políticas foram formadas, com o objetivo de garantir recursos às gerações futuras. Neste contexto, Horngren (2000, p.674) afirma que:

(...) as empresas socialmente responsáveis estabelecem objetivos ambientais enérgicos, avaliando e registrando seu desempenho em relação a eles, (...) fazem relatórios sobre o comportamento ambiental, como parte de um conjunto maior de demonstrações de responsabilidade social, que incluem o bem-estar do empregado e informações sobre o desenvolvimento comunitário.

Diante do exposto, pode-se dizer que o desenvolvimento sustentável é visto como aquele ambientalmente e socialmente adequado e economicamente viável, na procura da preservação dos recursos para as próximas gerações. Porquanto, a era da sustentabilidade requer mudanças de comportamento corporativo, visando adaptações da gestão organizacional para alcançar o equilíbrio entre desenvolvimento econômico e consciência ambiental.

2.4 Estado da arte

Nesta seção, são apresentadas as relações entre os temas *global mindset*, sustentabilidade e inovação em diversos estudos publicados.

Na tentativa de expressar a capacidade de adaptação de um indivíduo em diferentes contextos culturais, muitos conceitos são apresentados, como: adaptação cultural (Andreason , 2003), a inteligência cultural (Early e Ang, 2003), sensibilidade intercultural, que faz parte do *global mindset* (Rodrigues, 1997; Schein , 1981) e *global mindset* (Gupta e Govindarajan , 2002).

A mentalidade global é uma forma de verificação do mundo com uma perspectiva mais ampla , mostrando curiosidade e preocupação com o contexto, a aceitação da complexidade e suas contradições , demonstrando consciência da diversidade e sensibilidade, e ter uma perspectiva de tempo prolongado (Srinivas ,

1995; Paul, Meyskens e Robbins, 2011). Expatriados e empregados que têm uma mentalidade global são mais eficazes na gestão em um contexto internacional (Gupta e Govindarajan, 2002; Kedia e Mukherji, 1999; Levy, Beechler, Taylor e Boyacigiller, 2007).

Conforme Friedman (2007), a importância do *global mindset* tem aumentado devido a globalização das organizações e o conseqüente aumento do número de gestores expatriados e a diversidade cultural. Além disso, gestores que cultivam o *global mindset* ultrapassam obstáculos culturais e encontram oportunidades para a inovação (MAISONROUGE, 1983, p. 145; Gupta and Govindarajan, 2002; Kedia and Mukherji, 1999; Levy, Beechler, Taylor and Boyacigiller, 2007; NDUM e ONUKWUGHA, 2012, p. 29)

Ndum e Onukwugha (2012) colocam que a demanda por um *global mindset* surge a partir do aumento da complexidade social, cultural, econômica, política e de negócios, e o desenvolvimento do mesmo permitirá a melhoria da eficácia dos líderes em ambiente global. Para os autores, o *global mindset* pode ser a nova vantagem competitiva na área da sustentabilidade, devendo ser cultivado sempre, a fim de acompanhar o aumento da diversidade.

Para Ndum e Onukwugha (2012), existe uma sinergia entre *global mindset* e sustentabilidade, uma vez que o segundo é dirigido e conduzido por líderes, chefes de governos, entre outros, e qualquer líder que possua *global mindset* que envolva sustentabilidade é capaz de mobilizar esforços para executar um objetivo pré-determinado relacionado ao tema.

Conforme Kagan (2010, p. 1094), a necessidade de possuir o *global mindset* emerge dos desafios vindos com a busca pela sustentabilidade e para construir uma nova política direcionada para o tema, o *global mindset* é essencial. (KAGAN, 2010, p. 1095)

O estudo de Aggarwal (2011) apresenta os desafios e forças motrizes para o desenvolvimento do *global mindset*, sendo a sustentabilidade um deles, e sendo considerada como um *driver* fundamental da globalização. O autor coloca uma pressão pública e governamental para o envolvimento das empresas com a sustentabilidade, sendo que abordar as questões de sustentabilidade pode trazer oportunidades para a redução de riscos, redução de custos e inovação. Os motivos para as escolas de negócios prestarem atenção ao tema sustentabilidade seria a

demanda que aumenta por produtos verdes, a oportunidade de negócios que o tema traz consigo e a inovação que o assunto demanda, por isso o estudo de negócios internacionais para a formação de líderes globais deve estar integrado a este tema, fazendo parte do *global mindset* dos futuros gestores.

Na definição de *global mindset* por Rogers e Blonski (2010), os assuntos inovação e sustentabilidade são relacionados, ao colocarem o tema como "a capacidade de se envolver em um processo cognitivo sem fronteiras que identifica oportunidades e inovações na complexidade", incluindo, ainda,

a capacidade de ver além dos limites da organização, da cultura nacional, das responsabilidades funcionais e dos ganhos corporativos a fim de vislumbrar e comunicar o valor e a contribuição do trabalho para a sociedade e sustentabilidade.

Conforme apresentado, os temas são constantemente relacionados, porém levantamentos de suas relações não foram realizados até o presente momento.

2.5 Resumo dos conceitos abordados

A fim de melhor compreender o contexto e finalizar a fundamentação teórico-empírica, apresenta-se o Quadro 3, resumo dos principais termos utilizados e dos conceitos abordados.

Quadro 3 - Resumo dos principais conceitos da teoria

Termos	Conceitos	Autores
Distância psíquica	Distância entre países e suas consequências para o comércio entre eles, que é influenciado por fatores culturais, econômicos, legais, entre outros além da distância física.	Child <i>et al.</i> (2002); Evans <i>et al.</i> (2000);
<i>Global mindset</i>	Combinação da abertura e da consciência sobre a diversidade de cultural e de mercados, com a propensão e habilidade de sintetizar esta diversidade.	Gupta e Govindarajan (2002); Kedia e Mukherji (1999); Beechler e Javidan (2007); Bowen e Inkpen (2009); Javidan <i>et al.</i> (2010).
Inovação	Produto ou processo novo ou melhorado que traz criação de valor ao mercado.	Pavitt (1985); Schumpeter (1985); Andersen (2004); Freeman (2004); Dosi (2006); OCDE (2007); Davila <i>et al.</i> (2007).
Inovações incrementais	São melhorias sucessivas em produtos e processos existentes.	Perez (2004); Christensen e Raynor (2003)
Inovações radicais	São introduções de novos produtos ou	Davila <i>et al.</i> , (2007)

	processos.	
Inovações disruptivas	São destinadas a clientes menos exigentes, a preços mais baixos, e são produtos mais simples e convenientes para este público.	Christensen e Raynor (2003)
Gestão da inovação	Gestão de todos os conhecimentos e informações, internos ou externos, em estoque e em criação, onde existem sempre ações e instrumentos que organizam a atividade de solucionar problemas.	Zawislak (1996); Tushman <i>et al.</i> (1997); Tidd <i>et al.</i> (2005).
Desenvolvimento sustentável	Um desenvolvimento que responde ao bem estar presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações em responder às suas necessidades	WCED (1987); Elkington (1998); Hart, Milstein (2004).

Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo apresentado o embasamento teórico-empírico dos principais temas deste estudo, segue-se com a apresentação da metodologia utilizada nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA

No capítulo anterior, o referencial teórico que serve como base e referência para esta pesquisa foi apresentado. Este capítulo apresenta a metodologia para a verificação empírica do problema descrito no item a seguir.

A metodologia, que tem seu objetivo explicado por Martins e Theóphilo (2007, p.37), como “o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa”, será detalhada nos tópicos abaixo.

Estão presentes ainda neste capítulo: as perguntas relacionadas ao problema de pesquisa, o design da pesquisa, as hipóteses, a abordagem metodológica, a caracterização da população e da amostra, o procedimento de coleta de dados, a definição constitutiva e operacional das variáveis do estudo e os métodos e procedimentos para a análise de dados.

3.1 Especificação do problema e das perguntas de pesquisa

O problema de pesquisa deste estudo é:

Quais as relações entre o *global mindset* de gestores paranaenses, e suas percepções sobre a sustentabilidade e a inovação?

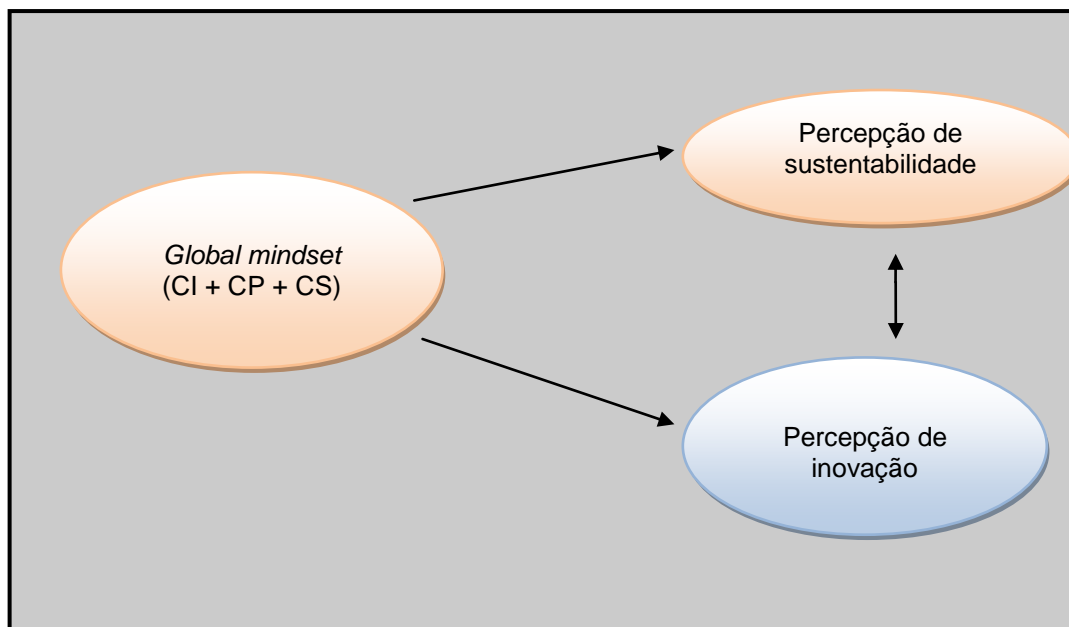
Tendo em vista o problema deste estudo, algumas questões devem ser respondidas a fim de alcançar o objetivo geral desta pesquisa. Seriam elas:

1. Qual o nível do *global mindset* dos gestores?
2. Qual a percepção de sustentabilidade dos gestores?
3. Qual a percepção dos gestores sobre a inovação? a partir de seu envolvimento com a mesma para adaptar produtos, processos ou medidas?

3.2 Design da pesquisa

O *global mindset*, composto pelos capitais intelectual, psicológico e social, é a variável independente nesta pesquisa, levando em consideração o seu conceito como sendo a forma com que os gestores veem e interpretam o mundo. Neste sentido, têm-se as percepções de inovação e sustentabilidade como variáveis dependentes.

Figura 1 - Design da pesquisa



Fonte: A autora.

3.3 Hipóteses de Pesquisa

As hipóteses da presente pesquisa são enunciadas a seguir, e serão testadas por meio do falseamento da hipótese nula associada a cada uma delas:

- **H₁:** Existe uma relação positiva entre do Capital Intelectual sobre a Percepção de Inovação.
- **H₂:** Existe uma relação positiva entre do Capital Psicológico sobre a Percepção de Inovação.
- **H₃:** Existe uma relação positiva entre o Capital Social sobre a Percepção de Inovação.
- **H₄:** Existe uma relação positiva entre a Percepção de Sustentabilidade sobre a Percepção de Inovação.

3.4 Abordagem metodológica

Procurando resolver o problema de pesquisa: “**Quais as relações entre o *global mindset* de gestores paranaenses e suas percepções sobre a sustentabilidade e a inovação?**”, foi conduzida uma pesquisa quantitativa.

A pesquisa quantitativa foi escolhida, pois

(...) é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente por

instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos. (CRESWELL, 2010, p. 26)

A abordagem utilizada no estudo é o levantamento ou *survey*, o qual foi desenvolvido com gestores de empresas paranaenses.

Um projeto de levantamento apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dessa população. A partir dos resultados da amostra, o pesquisador generaliza ou faz afirmações sobre a população. (CRESWELL, 2010, p. 178)

Os projetos de levantamento “são próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca da distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 60); bem como para quando envolve uma amostra grande de indivíduos (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 157).

Como a pesquisa levanta características de mais de um contexto diferente simultaneamente, o corte temporal é transversal.

3.5 População e amostra

A população é definida por elementos que compartilham um conjunto de características comuns (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 237). Para esta pesquisa, foi determinada uma população de 1827 empresas paranaenses que realizam operações internacionais. Sendo que, destas, 463 eram exportadoras, 332 eram importadoras e 1032 eram, simultaneamente, importadoras e exportadoras (FIEP, 2012).

O Estado do Paraná foi escolhido para esta pesquisa devido à sua participação nas exportações brasileiras, respondendo por 6,8% dos US\$ 256 bilhões das exportações nacionais, ficando, assim, na sexta posição entre os estados brasileiros, no ano de 2011 (IPARDES, 2012). Além disso, o Estado possui portos significantes para o país, os portos de Paranaguá (maior porto do Sul do país) e de Antonina, movimentando quase 28,5 milhões de toneladas de carga em exportações (APPA, 2013).

Segundo a APPA (2013), o Porto de Paranaguá abrange mais de 800.000 km², compreendendo o Estado do Paraná e parte dos estados de São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, e Rondônia, incluindo, ainda, o Paraguai, que dispõe de um entreposto de depósito franco no

Porto. Em conjunto com o porto de Antonina, compreende ainda a Bolívia e a Argentina.

Foram utilizados os contatos das empresas paranaenses que realizam operações internacionais, divulgados no Catálogo de Indústrias Paranaenses 2012, pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP).

Foram contatados os empresários responsáveis pelas atividades de orientação internacional (apenas importadoras, apenas exportadoras e importadoras e exportadoras).

A primeira abordagem com os gestores foi realizada por meio de contato telefônico, a fim de apresentar a pesquisa para os mesmos e confirmar os contatos de e-mails para o envio do questionário. Nesta etapa, foi constatada repetição de muitas empresas no catálogo. Além disso, ao contatar as empresas, muitas delas não realizavam operações internacionais, bem como muitos gestores não quiseram participar da pesquisa. Esta triagem resultou em 1505 *e-mails* de gestores coletados.

Em segundo momento, os questionários foram enviados por e-mail para os gestores pelo servidor *SurveyMonkey*, uma ferramenta online para criação e envio de questionários, que ainda apresenta uma breve análise dos dados após a coleta. Por meio dele, é possível exportar os dados da entrevista para tratá-los conforme desejado.

Além dos contatos que vieram do Catálogo de Indústrias Paranaenses 2012, foram adicionados à pesquisa contatos de gestores que não constavam no catálogo, porém integrantes de empresas ativas e conhecidos da pesquisadora. Desta forma, com mais 12 e-mails adicionados, o total de gestores a serem questionados foi de 1517.

A amostra contendo os gestores conhecidos pela pesquisadora pode ser caracterizada como não probabilística, intencional e por conveniência pois a seleção dos elementos para a amostra não foi realizada necessariamente para que fosse estatisticamente representativa da população; foi realizada com um fim específico, acreditando que os elementos da amostra representariam a população alvo e que pudessem fornecer as informações necessárias à pesquisa (HAIR *et al.*, 2005)

Foram obtidos 36 questionários respondidos, sendo que destes, 26 foram respondidos totalmente.

Caracterizando a amostra total, com questionários parcialmente e totalmente respondidos, tem-se 22,2% ($x_1/36$) dos gestores que responderam trabalham em empresas exportadoras; 27,8% ($x_2/36$) em importadoras e 50,0% ($x_3/36$) em exportadoras e importadoras. Os portes das empresas demonstram ser variados em função do seu número de funcionários ser de 2 a mais de 50 mil.

Observa-se que 41,7% ($x_4/36$) dos respondentes são do sexo feminino e 58,3% ($x_5/36$), do sexo masculino. As idades variam de 22 a 54 anos.

Dos respondentes, todos possuem no mínimo ensino superior completo, sendo que 45,7% possuem especialização e 17,1%, mestrado/doutorado. A experiência deles no campo de negócios internacionais também varia, indo de 6 meses a 20 anos.

Considerando os 26 questionários respondidos totalmente, pode-se caracterizar a amostra sendo constituída por 57,7% ($x_1/26$) respondentes do sexo masculino e 42,3% ($x_2/26$), do feminino; e as empresas onde os respondentes trabalham possuem um número de funcionários com menor variabilidade do que o da amostra que contém os questionários parcialmente e totalmente respondidos, apresentando um mínimo de 2 funcionários e chegando a 3500.

3.6 Procedimento de coleta de dados

Conforme coloca Creswell (2010, p. 187), “uma interpretação dos resultados significa que o pesquisador tira conclusões a partir dos resultados para as questões e hipóteses de pesquisa e para o significado maior dos resultados.” Tendo isto como base, os dados foram tratados e analisados utilizando correlação, a fim de “(...) determinar se há uma relação coerente e sistemática (...)” entre as variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 310).

Como instrumento de coleta de dados foram utilizados questionários auto-administrados com questões fechadas, respostas múltiplas e escalas ordinais, utilizando a ferramenta de levantamento on-line *SurveyMonkey*. Foram utilizados questionários, pois, conforme aponta Hair Jr. *et al.* (2005, p.160), “frequentemente são respondidos sem a presença de um pesquisador”.

A fim de maior consistência e compreensão dos resultados do estudo, o questionário foi validado por especialistas da área de internacionalização,

sustentabilidade e inovação, para verificar se o instrumento de coleta estava de acordo com o objeto de estudo e a forma de análise e tratamento dos dados.

Os especialistas levantaram questões relevantes sobre o questionário, trazendo mudanças na forma de questionar, bem como sugeriram a inserção do conceito de sustentabilidade utilizada na pesquisa para nortear os respondentes.

Quanto à escala das variáveis intervalares, foi utilizada a aproximação por meio de uma escala de concordância do tipo Likert de cinco pontos (concordo totalmente, mais concordo que discordo, não concordo nem discordo, mais discordo que concordo, discordo totalmente), acrescida de uma opção “não sei/não quero responder”.

Os dados foram exportados do *SurveyMonkey* no formato xls (Planilha EXCEL) e foram recodificados para serem processados no SPSS.

A fim de tratar as variáveis como ordinais para se tornar possível uma aproximação de uma escala intervalar, as variáveis mensuradas em escalas Likert no *SurveyMonkey* foram recodificadas conforme o Quadro 4:

Quadro 4 - Recodificação das escalas Likert

Categorias	Concordo totalmente	Mais concordo que discordo	Não concordo nem discordo	Mais discordo que concordo	Discordo totalmente
Valores	5	4	3	2	1

Fonte: Elaborada a partir de recodificação dos dados para SPSS.

Os sexos feminino e masculino também sofreram recodificação respectivamente com os valores 2 e 1.

A questão que caracteriza a empresa onde o gestor trabalha como exportadora, importadora ou exportadora e importadora foi recodificada com os valores, 1, 2 e 3.

Quanto ao nível de educação dos respondentes, a recodificação foi realizada conforme Quadro 5:

Quadro 5 - Recodificação dos níveis de educação dos respondentes

Respostas	Valores
Básico/Médio	1
Superior Incompleto	2
Superior Completo	3
Especialização	4
Mestrado/Doutorado	5

Fonte: A autora.

Os dados referentes à questão: “Você participa das atividades internacionais da sua empresa? Quais?”, foram recodificados da seguinte forma:

Quadro 6 - Atividades internacionais em que os gestores participam

Respostas	Valores
Compras	1
Produção	2
Vendas	3
Financeiras	4
Gestão de R.H.	5
Contratos	6
Outro	7

Fonte: A autora

As respostas dicotômicas “Sim/Não”, receberam os valores 1 e 0.

Algumas questões possuíam respostas abertas e, estas, a fim de analisá-las no SPSS, também sofreram recodificação.

As respostas da questão “Há quanto tempo a empresa mantém operações com o mercado externo?” foram transformadas em escalas, retirando, portanto, o complemento “anos”, colocado em muitas delas. Além destas, outras respostas foram recodificadas como apresentado nos quadros 7 a 12:

Quadro 7 - Tempo de envolvimento da empresa com o mercado externo

Respostas	Escalas
Mais de 30 anos	30
Aprox. 6 meses	0,5
Desde sua fundação em 1999	13
Em torno de 25 anos	25
Não sei informar	
Mais de 20 anos	20
Não temos no momento	
6 meses	0,5
1996	16
Desde 2003	9
Aprox. 7 anos	7
Há mais de 50 anos	50
Desde 1965	47
Há mais de 20 anos	20

Fonte: A autora

A recodificação das respostas da questão: “Qual o número aproximado de funcionários da empresa?” também foi realizada transformando-a em escalas ao retirar o complemento “funcionários”. A recodificação das demais respostas foi realizada conforme Quadro 8:

Quadro 8 - Número aproximado de funcionários das empresas

Respostas	Escalas
Mais de 50 mil	50000
400 no Brasil, 3500 no mundo	400
Aproximadamente 50	50
50 funcionários no Brasil	50

Fonte: A autora

Respostas referentes à questão: “Qual é o seu tempo de experiência nesta empresa?” foram transformadas em escalas de anos, com a exclusão da palavra “anos” e, ainda, conforme Quadro 10:

Quadro 9 - Tempo de experiência do gestor na empresa atual

Respostas	Escalas
2 anos e meio	2,5
8 anos (sou fundador da empresa)	8
6 meses	0,5
Desde sua fundação em 1999	13
1 mês	0,1

Fonte: A autora

As respostas referentes à questão: “Qual é o seu tempo de experiência negociando com outros países, isto é, importando ou exportando?”, tiveram suas respostas transformadas em escalas de anos, conforme Quadro 10:

Quadro 10 - Tempo de experiência negociando com outros países

Respostas	Escalas
2 anos e meio	2,5
Menos de 1 ano	1
Aproximadamente 20 anos	20
2 anos e 8 meses	2,7
6 meses	0,5

Fonte: A autora

Como nas questões anteriores, a questão sobre a quantidade de idiomas estrangeiros que o gestor fala, teve suas respostas reformuladas ao retirar o complemento “idiomas” e, as demais respostas conforme Quadro 11:

Quadro 11 - Quantidade de idiomas falados pelos gestores

Respostas	Escalas
Inglês e espanhol	2
Nenhum	0
Não falo nenhum, arranho o castelhano	0
2 (inglês e espanhol)	2
Italiano/espanhol e inglês razoável	2

Fonte: A autora

A questão sobre a quantidade de idiomas que o gestor gostaria de falar, foi recodificada conforme a anterior e, ainda, conforme quadro 12:

Quadro 12 - Quantidade de idiomas que o gestor gostaria de falar

Respostas	Escalas
O inglês e o espanhol são suficientes	2
Quanto fosse possível	
4 (mandarim, alemão, inglês e espanhol)	4
Mínimo de 4	4
Pelo menos 3, fora o português	3
No mínimo, 5	5
4 (inglês, espanhol, francês e mandarim)	4
Inglês muito bem e espanhol	2
Muitos, quanto mais melhor	

Fonte: A autora

Os blocos de variáveis referentes a cada um dos parceiros comerciais identificados pelo mesmo gestor sofreram um processo de normalização e foram colocados em linhas independentes na massa de dados, a fim de permitir um tratamento estatístico conjunto de informações de diferentes parceiros comerciais por meio das mesmas variáveis.

3.7 Definição constitutiva e Definição Operacional das variáveis

Esta seção descreve as definições constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis do estudo. Para Lakatos e Marconi (1985), a definição dos termos e variáveis objetiva a compreensão e clareza dos mesmos, para evitar erros na interpretação deles.

A definição constitutiva é conceituada por Martins e Theóphilo (2009, p. 34) como aquela que “define palavras com outras palavras”, sendo as definições de uso comum. Já a definição operacional é colocada pelos autores como aquela que atribui significado “a um construto ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo” (*Ibidem*).

Com base no exposto, os objetos de investigação da dissertação são conceituados e operacionalizados por meio das definições constitutivas (DC) e operacionais (DO).

- *Global Mindset* ;
- Inovação;

- Sustentabilidade;

3.7.1 Global mindset

DC: “(...) combinação da abertura e da consciência sobre a diversidade cultural e de mercados, com a propensão e habilidade de sintetizar esta diversidade” (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002, p. 117).

DO: O *global mindset* do gestor foi operacionalizado por meio de perguntas, com escala de concordância do tipo Likert de cinco pontos (concordo totalmente, mais concordo que discordo, não concordo nem discordo, mais discordo que concordo, discordo totalmente) acrescida de uma opção “não sei/não quero responder”; respostas dicotômicas (sim/não) e algumas respostas abertas, a serem agrupadas a fim de possibilitar análise estatística posteriormente.

As questões a seguir foram formuladas com base no questionário de Minghini (2010) e na literatura que coloca os idiomas como fundamentais para que os gestores operem internacionalmente (MAISONROUGE, 1983; MILLIMAN, GLINOW, NATHAN, 1991; Minervini, 2004; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002.)

Conforme Quadro 4, todas as escalas Likert são de 5 pontos.

Quadro 13 - Questões / afirmações sobre idiomas

Questões / Afirmações	Escala
Você fala quantos idiomas estrangeiros?	Aberta
Quantos gostaria de falar?	Aberta
Considero os idiomas estrangeiros importantes para minha atuação.	Dicotômica

Fonte: A autora.

Já as questões do Quadro 14, foram elaboradas a partir dos mecanismos, apresentados por Gupta e Govindarajan (2002, p. 117), que podem ser utilizados pelas empresas para motivar o entusiasmo pela diversidade cultural e de mercados, no nível do indivíduo, similarmente já apontados por Gregersen *et al.* (1998).

Quadro 14 – Afirmações a partir dos mecanismos para cultivar o *global mindset*

Afirmações	Escalas
Constantemente frequento eventos que tratam da cultura, história, economia de outros países (seminários, eventos, palestras).	Likert
Tenho interesse em frequentá-los.	Likert
Considero importante a participação nestes eventos para a minha atuação.	Likert
Possuo conhecimento sobre as maiores religiões do mundo (em número de seguidores) e sua influência na sociedade.	Likert
Considero este conhecimento importante para minha atuação.	Likert
Procuro constantemente notícias sobre internacionalização	Likert
Participo de algum projeto no exterior.	Dicotômica

Participei de algum projeto no exterior.	Dicotômica
Tenho interesse em participar de projetos no exterior.	Likert
Considero importante para minha atuação a participação em algum projeto no exterior.	Likert
Cultivo os laços criados por meio do contato com pessoas de outros países, mesmo que o vínculo com elas não seja profissional.	Likert
Considero estes laços importantes para minha atuação.	Likert

Fonte: A autora

No Quadro 15, as afirmações e questão foram elaboradas também com base nos mecanismos citados por Gupta e Govindarajan (2002) e Gregersen *et al.* (1998), porém os autores colocam um tempo determinado para as experiências de imersão. Gregersen *et al.* (1998), coloca que elas devem ser de um a três meses, já que um tempo maior que este caracterizaria expatriação; enquanto Gupta e Govindarajan (2002), colocam que devem durar de dois a três meses. Por isso, a especificação sobre o tempo de imersão em culturas diferentes na afirmação abaixo.

Quadro 15: Questões / Afirmações sobre experiências de imersão

Questões / Afirmações	Escala
Já tive experiências de imersão em culturas estrangeiras (período superior a um mês).	Dicotômica
Por quantos meses?	Aberta
Tenho interesse nesta experiência.	Likert
Considero estas atividades (experiências de imersão) importantes para minha atuação.	Likert

Fonte: A autora

As afirmações do Quadro 16 foram formuladas com base no questionário apresentado por Javidan *et al.* (2010, p. 04), para identificar os capitais intelectual, social e psicológico dos gestores.

Quadro 16 – Afirmações acerca dos capitais intelectuais, psicológico e social

Afirmações	Escala
Tenho a habilidade de iniciar uma conversa com estranhos.	Likert
Tenho a habilidade de síntese para assuntos complexos.	Likert
Tenho a habilidade de solucionar problemas.	Likert
Aprecio explorar diferentes partes do mundo.	Likert
Desejo aprender sobre outras culturas e costumes.	Likert
Desafio a mim mesmo em novas e diferentes formas.	Likert
Sinto-me confortável mesmo quando não estou no controle da situação.	Likert
Consigo trabalhar com pessoas muito diferentes de mim.	Likert
Possuo a habilidade de integrar pessoas de diferentes culturas para trabalharem juntas e alcançarem um objetivo comum.	Likert
Compreendo expressões não verbais de pessoas de diferentes culturas.	Likert
Possuo conhecimento sobre as maiores religiões do mundo (em número de seguidores) e sua influência na sociedade.	Likert

Fonte: A autora

A fim de analisar o nível de cada capital dentro do *global mindset* dos gestores, as questões foram reagrupadas conforme Quadros 17, 19 e 21:

Quadro 17 – Questões / Afirmações para avaliação do capital intelectual

Questões / Afirmações	Escala
Qual é o seu tempo de experiência negociando com outros países, isto é, exportando ou importando?	Aberta
Você fala quantos idiomas estrangeiros?	Aberta
Quantos gostaria de falar?	Aberta
Considero os idiomas estrangeiros importantes para minha atuação.	Likert
Constantemente frequento eventos que tratam da cultura, história, economia de outros países (seminários, eventos, palestras).	Likert
Tenho interesse em frequentá-los.	Likert
Considero importante a participação nestes eventos para a minha atuação.	Likert
Possuo conhecimento sobre as maiores religiões do mundo (em número de seguidores) e sua influência na sociedade.	Likert
Considero este conhecimento importante para minha atuação.	Likert
Procuro constantemente notícias sobre internacionalização.	Likert
Participo de algum projeto no exterior.	Dicotômica
Participei de algum projeto no exterior.	Dicotômica
Tenho interesse em participar de projetos no exterior.	Likert
Considero importante para minha atuação a participação em algum projeto no exterior.	Likert
Já tive experiências de imersão em culturas estrangeiras (período superior a um mês).	Dicotômica
Por quantos meses?	Aberta
Tenho interesse nesta experiência.	Likert
Considero estas atividades (experiências de imersão) importantes para minha atuação.	Likert
Tenho a habilidade de síntese para assuntos complexos.	Likert
Tenho a habilidade de solucionar problemas.	Likert

Fonte: A autora

Para analisar as respostas no SPSS, as questões/afirmações referentes aos capitais foram definidas operacionalmente por meio das variáveis que constam nos Quadros 18, 20 e 22:

Quadro 18 – Variáveis referentes ao construto Capital Intelectual

Questões / Afirmações	Variáveis
Qual é o seu tempo de experiência negociando com outros países, isto é, exportando ou importando?	TExpNegoc
Você fala quantos idiomas estrangeiros?	Fala
Quantos gostaria de falar?	
Considero os idiomas estrangeiros importantes para minha atuação.	QuerFalar
Constantemente frequento eventos que tratam da cultura, história, economia de outros países (seminários, eventos, palestras).	IdiomalImport
Tenho interesse em frequentá-los.	FrequentEventos
Considero importante a participação nestes eventos para a minha atuação.	ConsiderImportante
Possuo conhecimento sobre as maiores religiões do mundo (em número de seguidores) e sua influência na sociedade.	ConhecRelig
Considero este conhecimento importante para minha atuação.	ConsidImpConhecRelig
Procuro constantemente notícias sobre internacionalização.	ProcNoticInternac
Participo de algum projeto no exterior.	ParticipProjExt
Participei de algum projeto no exterior.	ParticipeiProjExterior
Tenho interesse em participar de projetos no exterior.	IntersPartProjExt
Considero importante para minha atuação a participação em algum projeto no exterior.	ConsImpPartProjExt
Já tive experiências de imersão em culturas estrangeiras (período superior a um mês).	ImersCult
Por quantos meses?	NMesesImersCult

Tenho interesse nesta experiência.	IntersImersCult
Considero estas atividades (experiências de imersão) importantes para minha atuação.	ConsidImplmersCult
Tenho a habilidade de síntese para assuntos complexos.	HabilSinteseAssComplexos
Tenho a habilidade de solucionar problemas.	HabilSolucProb

Fonte: A autora.

Quadro 19 – Afirmações para avaliação do capital psicológico

Afirmações	Escala
Aprecio explorar diferentes partes do mundo.	Likert
Desejo aprender sobre outras culturas e costumes.	Likert
Desafio a mim mesmo em novas e diferentes formas.	Likert
Sinto-me confortável mesmo quando não estou no controle da situação.	Likert

Fonte: A autora

Quadro 20 – Variáveis referentes ao Construto Capital Psicológico

Afirmações	Variáveis
Aprecio explorar diferentes partes do mundo.	AprecExpDifPartesMundo
Desejo aprender sobre outras culturas e costumes.	DesAprendCultCostum
Desafio a mim mesmo em novas e diferentes formas.	DesafioMimMesmo
Sinto-me confortável mesmo quando não estou no controle da situação.	ConfortNaoControle

Fonte: A autora.

Quadro 21 – Afirmações para avaliação do capital social

Afirmações	Escala
Cultivo os laços criados por meio do contato com pessoas de outros países, mesmo que o vínculo com elas não seja profissional.	Likert
Considero estes laços importantes para minha atuação.	Likert
Tenho a habilidade de iniciar uma conversa com estranhos.	Likert
Consigo trabalhar com pessoas muito diferentes de mim.	Likert
Possuo a habilidade de integrar pessoas de diferentes culturas para trabalharem juntas e alcançarem um objetivo comum.	Likert
Compreendo expressões não verbais de pessoas de diferentes culturas.	Likert

Fonte: A autora

Quadro 22 – Variáveis referentes ao construto Capital Social

Afirmações	Variáveis
Cultivo os laços criados por meio do contato com pessoas de outros países, mesmo que o vínculo com elas não seja profissional.	LacosPessoas
Considero estes laços importantes para minha atuação.	ConsidImpLacos
Tenho a habilidade de iniciar uma conversa com estranhos.	HabilInicConvEstranhos
Consigo trabalhar com pessoas muito diferentes de mim.	TrabPessDif
Possuo a habilidade de integrar pessoas de diferentes culturas para trabalharem juntas e alcançarem um objetivo comum.	HabilIntegrPessDif
Compreendo expressões não verbais de pessoas de diferentes culturas.	CompreendExpNaoVerbais

Fonte: A autora

3.7.2 Percepção da Inovação

DC: “[...] implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método

organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2007, p. 55).

DO: A inovação foi operacionalizada por meio de perguntas, com escala de concordância do tipo Likert de cinco pontos: concordo totalmente, mais concordo que discordo, não concordo nem discordo, mais discordo que concordo, discordo totalmente, acrescida da opção “não sei/não quero responder”; respostas dicotômicas (sim/não) e algumas respostas abertas, a serem agrupadas a fim de analisar estatisticamente posteriormente.

Esta variável foi diretamente relacionada à sustentabilidade em algumas questões. A partir de Amorim Varum *et al.* (2011), que liga a inovação à internacionalização como fatores que influenciam a empresa positivamente; e de estudos que relacionam a inovação com a sustentabilidade (BEISE, RENNINGS, 2004; BARBIERI, 2007, p. 105), as questões do Quadro 21 foram formuladas. Sempre visando obter a percepção dos gestores. (As questões são repetidas para o parceiro comercial 1, 2 e 3, com os quais as empresas possuem maior volume de operações).

Quadro 23 – Questões / Afirmações envolvendo a variável Percepção da Inovação

Questões / Afirmações	Escala
Existe / existiu algum caso de modificação no processo de fabricação / no produto em si / na forma de enviar este produto para adaptar-se a alguma exigência do país do parceiro comercial 1, relacionada à sustentabilidade?	Dicotômica
Existe / existiu algum caso de modificação no processo de fabricação / no produto em si / na forma de envio deste produto, exigida pela sua empresa ao parceiro comercial 1, para adaptar-se a alguma exigência do seu país em relação à sustentabilidade?	Dicotômica
Sempre me envolvo nos processos de inovação da minha empresa com o país do parceiro comercial 1.	Likert
Gostaria de participar mais nos processos de inovação da minha empresa com o país do parceiro comercial 1.	Likert
Percebo a necessidade de inovar a fim de aprimorar esta relação comercial.	Likert
Considero o Percepção de Inovação existente nesta relação comercial completamente adequado para esta ela.	Likert

Fonte: A autora

Quadro 24 – Variáveis referentes ao construto Percepção da Inovação

Questões / Afirmações	Variáveis
Existe / existiu algum caso de modificação no processo de fabricação para adaptar-se a alguma exigência do país do parceiro comercial 1, relacionada à sustentabilidade?	ExisteModProcesso
Existe / existiu algum caso de modificação no produto em si, exigida pela sua empresa ao parceiro comercial 1, para adaptar-se a alguma exigência do seu país em relação à sustentabilidade?	ExisteModProduto
Existe / existiu algum caso de modificação na forma de enviar este produto para adaptar-se a alguma exigência do país do parceiro comercial 1, relacionada à sustentabilidade?	ExisteModEnvio

Sempre me envolvo nos processos de inovação da minha empresa com o país do parceiro comercial 1.	EnvolvidoProcessosInov
Gostaria de participar mais nos processos de inovação da minha empresa com o país do parceiro comercial 1.	GostParticProclnov
Percebo a necessidade de inovar a fim de aprimorar esta relação comercial.	NecessitoInovar
Considero o Grau de Inovação existente nesta relação comercial completamente adequado para esta ela.	PercepdeInovacaoAdequada.

Fonte: A autora.

3.7.3 Sustentabilidade

DC: É a satisfação das necessidades presentes humanas de forma a não comprometer as gerações futuras, levando em conta o equilíbrio das dimensões: econômica, ambiental e social (WCED, 1987; ELKINGTON, 1998; HART, MILSTEIN, 2004).

DO: Foi operacionalizada por meio de perguntas, com escala de concordância do tipo Likert de cinco pontos: concordo totalmente, mais concordo que discordo, não concordo nem discordo, mais discordo que concordo, discordo totalmente, acrescida da opção “não sei/não quero responder”; respostas dicotômicas (sim/não) e algumas respostas abertas, a serem agrupadas a fim de analisar estatisticamente posteriormente.

Conforme o especialista de sustentabilidade sugeriu, foi inserido o conceito de sustentabilidade utilizado para esta pesquisa antes das questões referentes a esta variável.

Como apresentado para a variável inovação, o respondente foi questionado sobre inovações que possam ter ocorrido em função de adaptações referentes à sustentabilidade.

A fim de encontrar a percepção dos gestores sobre sustentabilidade, as questões do Quadro 25 foram propostas.

Quadro 25 – Afirmações para avaliação da percepção dos gestores sobre sustentabilidade

Afirmações	Escala
Acredito que as exigências relacionadas à sustentabilidade (econômica, social, ambiental) do país do parceiro comercial 1 contribuam para a preservação social, ambiental e econômica do mesmo.	Likert
Estas exigências influenciaram minhas atitudes em relação à sustentabilidade (econômica, social, ambiental) no dia a dia.	Likert
No meu entendimento, estas exigências influenciaram as atitudes da minha empresa em relação à sustentabilidade no dia a dia.	Likert

Fonte: A autora

Quadro 26 – Variáveis referentes ao construto Sustentabilidade

Afirmações	Variáveis
Acredito que as exigências relacionadas à sustentabilidade (econômica, social, ambiental) do país do parceiro comercial 1 contribuam para a preservação social, ambiental e econômica do mesmo.	ExigSustPreserva
Estas exigências influenciaram minhas atitudes em relação à sustentabilidade (econômica, social, ambiental) no dia a dia.	ExigSustInfluenciamAtitudes
No meu entendimento, estas exigências influenciaram as atitudes da minha empresa em relação à sustentabilidade no dia a dia.	ExigSustInfluenciamAtitudeEmpresa

Fonte: A autora.

3.8 Métodos e Procedimentos

Aqui são apresentados os métodos e técnicas usados para a análise dos dados. O percurso metodológico proposto agrupa os itens de cada escala em seus diferentes construtos e, a partir da obtenção das escalas propriamente ditas, determina as relações de associação e explicação entre esses construtos e também com os diferentes países com que se opera internacionalmente (a fim de verificar se existe influência dos países nas percepções dos gestores), mediante técnicas de correlação e de regressão conforme exposto na sequência.

3.8.1 Uma observação sobre pequenas amostras

A amostra obtida, a partir de apenas 36 respondentes, que resultou em 92 observações de percepções de inovação e sustentabilidade, pode ter um viés de pequena amostra, o que permite as considerações que seguem.

Segundo Quandt, Ferraresi e Frega (2012), “Normalmente, o risco de usar uma pequena amostra é o de não ser encontrada significância nas relações entre variáveis”, ou seja, aumenta a probabilidade de ocorrência do erro tipo II (aceitar a hipótese nula quando esta deveria ser rejeitada).

Segundo Bartlett, Kortlik e Higgins (2001) e Hair *et al.* (1995), a intensidade da relação para que seja detectada uma significância diminui à medida em que aumenta o tamanho da amostra, donde se pode inferir que, à medida que a amostra diminui, são necessárias relações de maior magnitude para que haja significância aparente. Ainda, conforme citam Quandt, Ferraresi e Frega (2012), há estudos indicando que, à medida que o tamanho da amostra diminui, o erro padrão das estimativas aumenta e existe um risco aumentado de usar pequenas amostras, já

que existe a possibilidade dos erros padrão ficarem tão inflados que não haja significância nas relações estudadas (MARSH; HAU, 1999).

Feitas essas ressalvas, prossegue-se o estudo levando em conta que a ausência de uma relação significativa que tenha sido hipotetizada pode ser decorrente do aumento do erro tipo II devido ao fato de se usar uma pequena amostra, e lembrando que uma relação significativa encontrada, guardada a representatividade da amostra, pode ser considerada como factual dentro do nível de significância adotado – que para este estudo será o usual e igual a 0,05.

3.8.2 Padronização das Variáveis

Com o intuito de montar uma escala para cada uma das dimensões do *global mindset*, assim como para as percepções de inovação e sustentabilidade, depara-se com um problema imediato que é a disparidade das escalas envolvidas. Uma das possíveis soluções, que foi empregada no presente estudo, é a padronização das variáveis, obtida por meio da transformação apresentada na equação 1 (HAIR *et al.*, 1998; MARTINS, 2002).

$$z = \frac{x - \bar{x}}{s} \quad (1)$$

Para cada variável, cada valor observado (x) tem dele subtraída a média dos valores dessa variável (\bar{x}) e o resultado é dividido pelo desvio-padrão dos valores da variável operada (s). Os valores resultantes dessa operação possuem média zero e desvio-padrão unitário, o que elimina distorções provocadas por diferentes escalas de mensuração para os itens dos construtos.

3.8.3 Validade interna (confiabilidade) dos construtos

A validade interna (ou fiabilidade, ou validade convergente, ou confiabilidade) dos construtos foi avaliada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, que tradicionalmente se presta a essa finalidade. A literatura reporta que valores de Alfa acima de 0,7 são considerados como indicadores de adequada validade interna do construto, ou seja, que os itens submetidos a teste podem ser considerados como uma escala (HAIR *et al.*, 1998; MALHOTRA, 2001). Assim sendo, quando

atestada a validade interna de um construto, é razoável tomar a média dos valores dos itens do construto como valor desse construto.

3.8.4 Correlação bivariada

A correlação bivariada possui diversos procedimentos de cálculo, sendo o mais comum a correlação paramétrica de Pearson, também chamado de coeficiente produto-momento de Pearson. Esse coeficiente, para seu cálculo, necessita de pressupostos de normalidade bivariada e tamanho de amostra que não são cumpridos na presente pesquisa, dando lugar, portanto, ao uso da correlação por postos de Spearman, adequada para escalas ordinais e imune ao comportamento distribucional da amostra (HAIR *et al.*, 1998; SIEGEL; CASTELLAN, 2006).

4 ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo é destinado à análise dos dados coletados, seguindo os procedimentos descritos no capítulo 3, objetivando atingir os objetivos de pesquisa, respondendo à pergunta de pesquisa e testando as hipóteses apresentadas.

4.1 Validação dos construtos

Para que se possa garantir que os construtos sejam tratados como tal, ou seja, que possam ser uma escala, devem apresentar fiabilidade. Os construtos presentes no estudo foram validados por meio do Alfa de Cronbach como indicador de validade interna, ou fiabilidade. Seguem os procedimentos de análise e os resultados obtidos.

4.1.1 Construto Capital Intelectual

O construto Capital Intelectual foi definido operacionalmente por meio das variáveis apresentadas no Quadro 18.

Como as escalas de mensuração são diferentes, as variáveis foram padronizadas de modo a ficarem com média zero e desvio padrão unitário, conforme a equação 1.

A partir das variáveis padronizadas, calculou-se o Alfa de Cronbach, que obteve o valor $\alpha = 0,921$, denotando uma grande validade interna do construto e

demonstrando a sua capacidade de ser usado como uma escala. Assim, calculou-se o Capital Intelectual como

$$CI = \frac{\sum_{i=1}^k x_i}{k} \quad (3)$$

Onde x_i é cada uma das k variáveis padronizadas do construto, ou seja, CI é a média das suas variáveis padronizadas constituintes.

4.1.2 Construto Capital Psicológico

O construto Capital Psicológico foi definido operacionalmente por meio das variáveis apresentadas no Quadro 20.

Como as escalas de mensuração são diferentes, as variáveis foram padronizadas de modo a ficarem com média zero e desvio padrão unitário, conforme a equação (1).

A partir das variáveis normalizadas, calculou-se o Alfa de Cronbach, que obteve o valor $\alpha = 0,687$, considerado baixo pela literatura. Observou-se uma variável ofensiva ao construto (ConfortNaoControle) que foi retirada, acarretando um novo coeficiente $\alpha = 0,789$, denotando uma boa validade interna do construto e demonstrando a sua capacidade de ser usado como uma escala. Assim, calculou-se o Capital Psicológico como

$$CP = \frac{\sum_{i=1}^k x_i}{k} \quad (4)$$

Onde x_i é cada uma das k variáveis padronizadas do construto, ou seja, CP é a média das suas variáveis padronizadas constituintes.

4.1.3 Construto Capital Social

O construto Capital Social foi definido operacionalmente por meio das variáveis apresentadas no Quadro 22.

Como as escalas de mensuração são diferentes, as variáveis foram padronizadas de modo a ficarem com média zero e desvio padrão unitário, conforme a equação (1)

A partir das variáveis normalizadas, calculou-se o Alfa de Cronbach, que obteve o valor $\alpha = 0,753$, denotando uma boa validade interna do construto e demonstrando a sua capacidade de ser usado como uma escala. Assim, calculou-se o Capital Social como

$$CS = \frac{\sum_{i=1}^k x_i}{k} \quad (5)$$

Onde x_i é cada uma das k variáveis padronizadas do construto, ou seja, CS é a média das suas variáveis padronizadas constituintes.

4.1.4 Construto Percepção de Inovação

O construto Percepção de Inovação foi definido operacionalmente por meio das variáveis apresentadas no Quadro 24.

Como as escalas de mensuração são diferentes, as variáveis foram padronizadas de modo a ficarem com média zero e desvio padrão unitário, conforme a equação (1)

A partir das variáveis normalizadas, calculou-se o Alfa de Cronbach, que obteve o valor $\alpha = 0,810$, denotando uma boa validade interna do construto e demonstrando a sua capacidade de ser usado como uma escala. Assim, calculou-se a Percepção de Inovação como

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^k x_i}{k} \quad (6)$$

Onde x_i é cada uma das k variáveis padronizadas do construto, ou seja, GI é a média das suas variáveis padronizadas constituintes.

4.1.5 Construto Percepção de Sustentabilidade

O construto Percepção de Sustentabilidade foi definido operacionalmente por meio das variáveis apresentadas no Quadro 26.

Como as escalas de mensuração são diferentes, as variáveis foram padronizadas de modo a ficarem com média zero e desvio padrão unitário, conforme a equação (1).

A partir das variáveis normalizadas, calculou-se o Alfa de Cronbach, que obteve o valor $\alpha = 0,891$, denotando uma boa validade interna do construto e demonstrando a sua capacidade de ser usado como uma escala. Assim, calculou-se a Percepção de Sustentabilidade como

$$PS = \frac{\sum_{i=1}^k x_i}{k} \quad (7)$$

Onde x_i é cada uma das k variáveis padronizadas do construto, ou seja, PS é a média das suas variáveis padronizadas constituintes.

4.2 Verificação das Relações

Dada a pequena quantidade de respondentes, optou-se por empregar a correlação não paramétrica de Spearman, na tentativa de não incorrer nos potenciais problemas decorrentes de pequenas amostras e ausência de normalidade bivariada (SIEGEL; CASTELLAN, 2006; MARTINS, 2002; HAIR *et al.*, 1998).

As relações entre os construtos foram verificadas por meio da Correlação Não Paramétrica de Spearman, para 3 situações distintas: para todas as operações, apenas para as operações de exportação e apenas para as operações de importação.

Na Tabela 1 observam-se expressivas e significantes correlações, todas com $p < 0,010$, denotando que os construtos observados se inter-relacionam de forma não-aleatória. Todas as correlações são positivas, denotando um comportamento de reforço mútuo do *global mindset* com as percepções de inovação e de sustentabilidade.

Tabela 1: Matriz de correlações para a amostra completa

	Correlações	CI	CP	CS	PI	PS
CI	Correlação	1,000	,504(**)	,700(**)	,351(**)	,274(**)
	Sig. (Bicaudal)	.	0,000	0,000	0,000	0,008
	N	119	119	119	95	92
CP	Correlação	,504(**)	1,000	,575(**)	,286(**)	,351(**)

	Sig. (Bicaudal)	0,000	.	0,000	0,005	0,001
	N	119	119	119	95	92
CS	Correlação	,700(**)	,575(**)	1,000	,340(**)	,415(**)
	Sig. (Bicaudal)	0,000	0,000	.	0,001	0,000
	N	119	119	119	95	92
PI	Correlação	,351(**)	,286(**)	,340(**)	1,000	,755(**)
	Sig. (Bicaudal)	0,000	0,005	0,001	.	0,000
	N	95	95	95	95	92
PS	Correlação	,274(**)	,351(**)	,415(**)	,755(**)	1,000
	Sig. (Bicaudal)	0,008	0,001	0,000	0,000	.
	N	92	92	92	92	92

(**) Significante a 1%

Na Tabela 2, pode-se observar expressivas e significantes correlações, todas com $p < 0,010$, o que denota que os construtos observados se inter-relacionam de forma não-aleatória. As correlações são todas positivas.

Tabela 2: Matriz de Correlações para a amostra de relações de exportação

	Correlações	CI	CP	CS	PI	PS
CI	Correlação	1,000	,396(**)	,677(**)	0,168	-0,030
	Sig. (Bicaudal)	.	0,005	0,000	0,258	0,847
	N	48	48	48	47	44
CP	Correlação	,396(**)	1,000	,561(**)	0,281	,390(**)
	Sig. (Bicaudal)	0,005	.	0,000	0,056	0,009
	N	48	48	48	47	44
CS	Correlação	,677(**)	,561(**)	1,000	0,087	0,244
	Sig. (Bicaudal)	0,000	0,000	.	0,562	0,111
	N	48	48	48	47	44
PI	Correlação	0,168	0,281	0,087	1,000	,577(**)
	Sig. (Bicaudal)	0,258	0,056	0,562	.	0,000
	N	47	47	47	47	44
PS	Correlação	-0,030	,390(**)	0,244	,577(**)	1,000
	Sig. (Bicaudal)	0,847	0,009	0,111	0,000	.
	N	44	44	44	44	44

(**) Significante a 1%

Para as operações de exportação, expressas na Tabela 2, observam-se correlações significantes entre o construto Percepção de Inovação e a Percepção de Sustentabilidade, e o construto Percepção de Sustentabilidade, correlacionado significativamente apenas com a Percepção de Inovação e com o Capital Psicológico do *global mindset*.

Tabela 3: Matriz de Correlações para a amostra de relações de importação

	Correlações	CI	CP	CS	PI	PS
CI	Correlação	1,000	,606(**)	,759(**)	,530(**)	,571(**)
	Sig. (Bicaudal)	.	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	60	60	60	48	48

CP	Correlação	,606(**)	1,000	,740(**)	,370(**)	,416(**)
	Sig. (Bicaudal)	0,000	.	0,000	0,010	0,003
	N	60	60	60	48	48
CS	Correlação	,759(**)	,740(**)	1,000	,612(**)	,662(**)
	Sig. (Bicaudal)	0,000	0,000	.	0,000	0,000
	N	60	60	60	48	48
PI	Correlação	,530(**)	,370(**)	,612(**)	1,000	,869(**)
	Sig. (Bicaudal)	0,000	0,010	0,000	.	0,000
	N	48	48	48	48	48
PS	Correlação	,571(**)	,416(**)	,662(**)	,869(**)	1,000
	Sig. (Bicaudal)	0,000	0,003	0,000	0,000	.
	N	48	48	48	48	48

(**) Significante a 1%

A Tabela 3, referente às operações de importação, apresenta correlações expressivas, positivas e significantes entre os construtos, parecendo haver uma associação mais forte entre os componentes do *global mindset* e as percepções de inovação e de sustentabilidade.

5 Conclusões

Este capítulo finaliza a pesquisa ao apresentar as conclusões, as limitações encontradas durante a realização do estudo, sugestões para estudos futuros e as considerações finais sobre os resultados.

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar as relações entre o *global mindset* de gestores paranaenses e suas percepções da sustentabilidade sobre suas percepções acerca da inovação. Para atender a este objetivo, foram levantados o nível de *global mindset* dos gestores paranaenses e as suas percepções sobre inovação e sustentabilidade a partir da relação dos respondentes com os processos de inovação em suas empresas e das relações deles com a sustentabilidade a partir de suas posturas.

A amostra foi composta por gestores de empresas exportadoras e importadoras que constam no Catálogo de Empresas Paranaenses 2012 da FIEP. O instrumento de dados utilizado foi um questionário com a maioria das questões fechadas, enviados para os gestores por *e-mail* pela ferramenta online *SurveyMonkey*. Foram enviados 1517 e-mails, entre os contatos confirmados do Catálogo e contatos pessoais da pesquisadora, tendo como retorno 36 questionários respondidos. Para serem analisados no SPSS, os dados foram recodificados.

Uma das contribuições da presente pesquisa é que, apesar de um retorno pequeno dos respondentes contatados (2,47%), os construtos observados apresentaram validade interna adequada, podendo ser considerados como escala (HAIR *et al.*, 1998; MALHOTRA, 2001).

Para verificar, em um primeiro momento, as relações enunciadas nas hipóteses a seguir, foi realizada a correlação não-paramétrica de Spearman, adequada para esta pesquisa em função de ser apropriada para escalas ordinais e por ser imune ao comportamento distribucional da amostra devido ao tamanho da amostra (HAIR *et al.*, 1998; SIEGEL; CASTELLAN, 2006).

- **H₁**: Existe uma relação positiva entre do Capital Intelectual sobre a Percepção de Inovação.
- **H₂**: Existe uma relação positiva entre do Capital Psicológico sobre a Percepção de Inovação.
- **H₃**: Existe uma relação positiva entre o Capital Social sobre a Percepção de Inovação.

- **H₄:** Existe uma relação positiva entre a Percepção de Sustentabilidade sobre a Percepção de Inovação.

Para a amostra global, todas as hipóteses foram comprovadas, observando-se expressivas e significantes correlações, todas com $p < 0,010$, o que demonstra que os construtos observados se inter-relacionam de forma não-aleatória. Neste caso, todas as correlações são positivas, denotando um comportamento de reforço mútuo do *global mindset* com as percepções de inovação e de sustentabilidade. Este fenômeno era esperado a partir do raciocínio de que as percepções sobre inovação e sustentabilidade possuem uma relação direta e significativa com o *global mindset* do gestor, isto é, quanto maiores os graus dos capitais intelectual, psicológico e social, maiores as percepções de sustentabilidade e inovação.

Nas correlações das variáveis para as operações de exportação, se demonstra que a Percepção de Inovação possui correlação significativa apenas com a Percepção de Sustentabilidade, e o construto Percepção de Sustentabilidade, é correlacionado significativamente apenas com a Percepção de Inovação e com o Capital Psicológico do *global mindset*.

O fato da Percepção de Sustentabilidade correlacionar-se significativamente apenas com o Capital Psicológico do *global mindset* pode ser justificado uma vez que, para realizar operações de vendas para outros países, é preciso estar aberto às diversidades para lidar com diferentes locais, e possuir capacidade de mudança para adaptar seu produto / processo às exigências dos países, no caso deste estudo, às exigências referentes à sustentabilidade. Assim, com os Capitais Intelectual e Social, a Percepção de Sustentabilidade não apresentou correlações significativas para as operações de exportação. Isto pode ter acontecido pois, no caso das exportações, são outros países que fazem exigências relacionadas à sustentabilidade, e as mesmas podem não demandar dos gestores relacionamentos de confiança (CS) e capacidade de aprender (CI), exigindo que eles sejam apenas abertos à diversidade e à mudança (CP) (JAVIDAN *et. al.*, 2010) para adaptar sua empresa às solicitações realizadas.

Para as importações, parece haver uma associação mais forte entre os componentes do *global mindset* e as percepções de inovação e de sustentabilidade. Existem correlações expressivas, positivas e significantes entre os construtos, com maior intensidade que na amostra global. Nesta amostra, é possível observar

presença significativa de correlação do construto Percepção de Inovação com os demais construtos.

A operação de importação incita a necessidade de comprar algo que não existe no território nacional. Esta necessidade pode ser o que proporciona as expressivas correlações quanto aos capitais, tanto nas capacidades de aprender, na perspectiva cosmopolita (CI), na abertura à diversidade e à mudança (CP), e na construção de relacionamentos de confiança e empatia intercultural (CS).

Estas relações apresentam o que é esperado: que quanto maior o grau dos capitais que constituem o *global mindset*, maiores as percepções sobre inovação e sustentabilidade.

As correlações entre Percepção de Sustentabilidade e Percepção de Inovação parecem possuir expressivas e significantes magnitudes, independentemente do tipo da operação efetuada, seja ela de importação ou de exportação; ou seja, na mente do gestor, são construtos que andam bastante próximos.

5.1 Limitações da pesquisa

A realização desta pesquisa, bem como sua análise nesta dissertação apresentou limitações que estão expressas nesta seção.

Uma das principais limitações da pesquisa está na complexidade das variáveis, o que complica tanto o processo de desenvolvimento de definições operacionais, como o processo de medição. Outra limitação refere-se ao número de questionários respondidos, uma vez que não foi possível garantir um número grande de respondentes, bem como prever a ineficiência do próprio instrumento de coleta de dados. Como uma potencial limitação pode-se citar, ainda, a exatidão das respostas.

Além disso, o Catálogo de Indústrias Paranaenses 2012, de onde foi retirada a maioria dos contatos para a pesquisa, mostrou-se um instrumento não confiável para um pesquisador que não realize ligações antes de contatar os respondentes por *e-mail*, uma vez que, além de apresentar muitas repetições de empresas, continha um grande número de contatos que não realizavam operações internacionais na prática.

Outra limitação pode ser a explicação das possíveis causas para as relações identificadas nesta pesquisa.

5.2 Sugestões para estudos futuros

A pesquisa da causa das relações identificadas neste trabalho, bem como um comparativo dessas em diferentes regiões do país, são sugestões para pesquisas futuras.

Pode-se estudar, ainda, a influência do *mindset*, que seria a forma com que gestores que operam apenas no mercado interno percebem e interpretam o mundo, e de suas percepções sobre a sustentabilidade, sobre suas percepções acerca da inovação. A partir de um estudo como este, é possível realizar um comparativo com as relações das variáveis apresentadas nesta pesquisa.

Apesar da complexidade das variáveis ser uma limitação, isto expande as opções de pesquisa.

5.3 Considerações Finais

A motivação deste estudo foi pesquisar sobre o *global mindset* do gestor, apresentando suas implicações para as variáveis inovação e sustentabilidade.

O objetivo de analisar o *global mindset* de gestores paranaenses e suas percepções da sustentabilidade sobre suas percepções acerca da inovação, foi alcançado por meio da verificação das hipóteses propostas.

Os gestores paranaenses, integrantes da amostra desta pesquisa, demonstraram possuir um *global mindset* elevado, ao apresentarem médias próximas de 5 (que corresponde à resposta “concordo totalmente” na escala Likert). Isto demonstra que os gestores entrevistados são abertos à diversidade, à mudança, compreendem vários aspectos de diferentes partes do mundo, possuem capacidade de prosperar em situações complexas, desejam desafiar a si mesmos, relacionam-se com pessoas de outras partes do mundo.

Os resultados ainda mostraram que é a percepção do gestor sobre sustentabilidade e inovação que influencia seu comportamento em relação a estes temas, enquanto o *global mindset* não tem influência sobre eles, com exceção do capital intelectual que parece exercer uma fraca influência positiva. Já a relação entre a sustentabilidade e a inovação demonstrou ser significativa para todas as operações e destinos.

Por fim, pode-se sugerir que o conjunto teórico desta dissertação pode ser utilizado como um referencial para os gestores que operam no mercado externo,

para conhecimento dos componentes do seu *global mindset*, e compreender melhor a forma com que se relacionam com os temas inovação e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

AGGARWAL, R. Developing a Global Mindset: Integrating Demographics, Sustainability, Technology, and Globalization. **Journal of Teaching in International Business**, Vol. 22, n. 01, 51-69, 2011.

AMORIM VARUM, C.; BANNO, M.; CARPITA, M.; VEZZOLI, M. Innovation and internalization: a simultaneous equation approach. In: **Anais do AISRe, XXXII Conferenza Scientifica Annuale**, Torino, setembro/2011.

ANDERSEN, M. M. Innovation system dynamics and sustainable development – Challenges for policy: **Innovation, Sustainability and Policy Conference**, 23-25 May 2004 Kloster Seeon, Germany.

ANDERSSON, S.; EVANGELISTA, F. The entrepreneur in the Born Global firm in Australia and Sweden. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, vol. 13, n. 4, p. 642-659, 2006.

APPA (Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina). Disponível em: <http://www.portosdoparana.pr.gov.br/> Acesso em: 15 fev 2013.

BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C; SIMANTOB, M. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo, Atlas, 2007.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE (Impresso)**, v. 50, p. 146-154, 2010.

BARTLETT, J.; KORTLIK, J.; HIGGINS, C. Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, v. 19, n. 1, p. 43-50, 2001.

BEECHLER, S.; JAVIDAN, M. Leading with a global mindset. In M. Javidan, R. M. Steers, M. A. Hitt, **The global mindset – Advances in internacional management**. Oxford, UK: Elsevier, v. 19, p. 131-169, 2007.

BEISE M., RENNINGS K. Lead markets and regulation: a framework for analyzing the international diffusion of environmental innovations, **Ecological Economics**, Volume 52, Issue 1, 5 January 2005, P. 5-17.

BJORKMAN, I; FORSGREN, M. **The nature of the international firm**. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag, 1997

BLACK, J. S., MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research, **Academy of Management Review**, v. 15, p. 113-136, 1990,.

BOWEN, D. E.; INKPEN, A. C. Exploring the role of Global Mindset in leading change in international contexts. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 45, n. 2, p. 239-260, 2009.

BRUMMELEN, M.; LUPPES, M. Business Units and the Concept of International Orientation. In: **21st Meeting of the Wiesbaden Group on Business Registers** - International Roundtable on Business Survey Frames, Paris, 24 - 27 November 2008.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração Estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. *Foresight*, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v.11, n.2, p.231-238, mai/ago, 2004.

CARON, A. Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas. **FAE Business**, n. 08, p. 25-28, 2004.

CHENG, J. L. C.; WITOLD, J. H.; ROTH, K.; SWAMINATHAN, A. From the Editors: Advancing interdisciplinary research in the field of international business: Prospects, issues and challenges. **Journal of International Business Studies**, v.40, n.7. p.1070-1074, 2009.

CHILD, J; NG, S. H.; WONG, C. Psychic distance and internationalization: evidence from Hong Kong firms. **International Studies of Management & Organizations**, v. 32, n. 1, p. 35-56, 2002.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **The Innovator's Solution**. HBR Press, 2003.

CORIAT, B.; WEINSTEIN, O. Organizations, firms and institutions in the generation of innovation. **Research Policy**, Amsterdam, The Netherlands, Elsevier Science Publishers, v. 31, p. 273-290, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Artmed. 2010.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade** – orientação para uma sociedade em mudança. São Paulo: Círculo do Livro, 1970.

_____ **Administrando em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneiras, 1980.

DOMINGUES, C. R. **Políticas de carreiras para o gestor internacional** – Um estudo em empresas brasileiras internacionalizadas. Tese (doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2011.

DOSI, G. Some Notes on National Systems of Innovation and Production and Their Implication for Economic Analysis', in Daniele Archibugi, Jeremy Howells, and Jonathan Michie (eds.), **Innovation Policy in a Global Economy**, Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

DOSI, G. Technological Paradigms and Technological Trajectories. In: **Revista Brasileira de Inovação**. V. 5, n.1 Jan/jun 2006. Rio de Janeiro: FINE, 2006.

EDQUIST, C. **Systems of innovation**: technologies, institutions and organizations. London: Printer, 1997.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Canada: NSP, 1998.

EVANS, J.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. T. Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 373-391, 2000.

FERREIRA, M. P. **Programas corporativos de desenvolvimento da capacidade de auto-sustento de comunidades**: avaliações e considerações à luz de um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – universidade Federal Fluminense, 2005.

FIEP (Federação das Indústrias do Paraná). Cadastro das Indústrias, Fornecedores e Serviços 2012. Disponível em: <http://www.cadastrindustriais.com.br> Acesso em: out 2012.

FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review**, vol. 11, p. 257–277, Jun/2002.

FRANCO, M. **Planejamento ambiental para a cidade sustentável**. 2ª ed. São Paulo: FAPESP, 2001.

FREEMAN, C. The National System of Innovation in Historical Perspective. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 3, n. 1 Jan/Jun 2004. Rio de Janeiro: FINEP, 2004, p.9-34.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. **The New York Times Magazine**, September 13, 1970.

GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I. Influência do porte no comportamento inovador da empresa. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, Vol. 6, Núm. 2, 2009, p. 5-27.

GREGERSEN. H.B.; MOMSON. A.J.; Black. J.S. Developing leaders for the global frontier. **Sloan Management Review**. 40 (1), 2 1-32, 1998.

GUEDES, A. L.; FARIA, A. "What is International Management". IN: Guedes, Ana Lucia & Alexandre Faria org. **International Management and International**

Relations: A Critical Perspective from Latin America. New York and London, Routledge, 2010.

GUIDELLI, N. S.; BRESCIANI, L. P.. Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC. **RAUSP**, São Paulo, v. 45, n. 1, mar. 2010 . Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072010000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 24 out. 2011.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Cultivating a global mindset. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002.

HAIR, J. F., JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2005.

Multivariate Data Analysis. 5 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

HART, S. L. Beyond greening strategies for a sustainable word. **Harvard Business Review**- USA, v.75, iss.1, jan/fev, 1997, p.66-76, 1997.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, v.3, n.2, 2004, p.65-79.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; SRIKANT, M. D. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social). **Paraná em números**. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/> Acesso em: 15 fev 2013.

JAVIDAN, M.; DORFMAN, W. D.; LUQUE, M. S.; HOUSE, R. J. In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE. **Academy of Management Perspectives**, vol. 20, n. 1, p. 67-90, 2006.

JAVIDAN, M.; TEAGARDEN, M.; BOWEN, D. Making it overseas. **Harvard Business Review**, abril/2010.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, 8 (1): 23-32, 1977.

JOHNSON, B.; EDQUIST, C., LUNDVALL, B. A. Economic development and the national system of innovation approach. Trabalho apresentado no primeiro **Globelics - Conferência Internacional sobre Sistemas de Inovação e estratégias de Desenvolvimento para o Terceiro Milênio**. Rio de Janeiro, novembro 2003.

KAGAN, S. Cultures of Sustainability and the aesthetics of the pattern that connects. **The journal of policy, planning and futures studies**, vol. 42, n. 10, 1094-1101, 2010.

KEDIA, B. L.; MUKHERJI, A. Global managers: developing a mindset for global competitiveness. **Journal of World Business**, v. 34, n. 3, p. 230-251, 1999.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. **Journal of International Business studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

LANGHOFF, T. The influence of cultural differences on internationalization processes of firms – an introduction to a semiotic and intercultural perspective. In: BJORKMAN, I; FORSGREN, M. **The nature of the international firm**. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag, 1997.

LEVY, O., BEECHLER, S., TAYLOR, S. AND BOYACIGILLER, N. A. What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v.38, n.2, p.231-258, 2007.

MAÇANEIRO, M. B.; CUNHA, S. K. **Eco-Inovação**: um Quadro de Referência para Pesquisas Futuras. Artigo apresentado em simpósio, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAISONROUGE, J. G. Education of a modern international manager. **Journal of international Business Studies**, Basingstoke, v. 14. n. 1. p. 56-60, 1983.

MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1985.

MARGULIS, S. A **Regulamentação Ambiental**: Instrumentos e implementação. Rio de Janeiro: TD-437 / IPEA, 1996.

MARSH, H. W.; HAU, K. Confirmatory Factor Analysis: Strategies for Small Sample Sizes. In: R.H. Hoyle (Ed.). **Statistical Strategies for Small Sample Research**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

MARTINS, G. A. **Estatística Geral e Aplicada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MILLER, C. C.; BURKE, L. M.; GLICK, W. H. Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. **Strategic Management Journal**, Vol.19, No.1, p. 39, 1998.

MILLIMAN, J.; GLINOW, M.; NATHAN, M. Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications

for congruence theory. **Academy of Management Review**, vol. 16, n 2, 1991.

MINERVINI, N. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

MINGHINI, L. **Além da crossvergence**: as práticas estratégicas na internacionalização das empresas paranaenses. Dissertação (mestrado) – Administração – Universidade Federal do Paraná, 2010.

NDUM, V. E.; ONUKWUGHA, C. G. Global mindset and sustainable development in Africa - A Synergy. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol 3, n. 13, 29-41, November 2012.

NELSON, R. R. **As fontes do crescimento econômico**. São Paulo: Unicamp, 2006.

NEELY, A.; HII, J. **Innovation and business performance**: a literature review. Government Office of the Eastern Region. Cambridge: University of Cambridge, 1998.

NUMMELA, N.; SAARENKETO, S.; PUUMALAINEN, K. Global mindset – a prerequisite for successful internationalisation? Proceedings of the 5th McGill **Conference on International Entrepreneurship**, Montreal, Canada, September, 2002.

OECD. Oslo manual: the measurement of scientific and technological activities. 2005. Traduzido pela Finep.

PAUL, H. Creating a mindset. **Thunderbird International Business Review**, v. 42, n. 2, p. 187-200, março-abril/2000.

PAUL, K.; MEYSKENS, M.; ROBBINS, S. Components of a global mindset: corporate social responsibility and cross-cultural sensitivity. **Journal of International Business and Cultural Studies**. V. 5, p. 1-18, 2011.

PAVITT, K. Sectoral Patterns of Technical Change. **Research Policy**, n. 13, p. 343-373, 1985.

PEARCE, D.; MARKANDYA, I.; BARBIER, E. **Blueprint for a green economy**. London-GB: Earthscan publications Ltda, 1994.

PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

_____. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford Brasil Blackwell, 1963.

PEREZ, C. Technological revolutions, paradigm shifts and socio-institutional change. **Globalization, economic development and inequality**: an alternative perspective. Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited, 2004. p. 217-242.

PERLMUTTER, H. The tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, v. 4, n. 1, p. 9–18, 1969.

PERSINGER, E.S.; CIVI, E.; VOSTINA, S.W. The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies. **International Business and Economics Research Journal**, v.6, n.3. p.73-82, Mar. 2007.

QUANDT, C. O.; FERRARESI, A. A.; FREGA, J. R. Gestão de Ideias e Inovação em Grandes Empresas do Sul do Brasil. **Anais do EnANPAD 2012**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

ROGERS, E. M.; BLONSKI, D. The Global Leadership Mindset. **Chief Learning Officer**. June/2010 .

RICART, J.E. *et al.* New Frontiers in International Strategy. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.3. p.25, 2004.

SALLES, A. O. T.; RIBEIRO, A. P. L. Instituições, desenvolvimento econômico e sustentabilidade: uma análise dos mecanismos de regulamentação das políticas de meio ambiente. In: **VI Encontro de Economia Catarinense**, 2012, Joinville/SC. VI Encontro de Economia Catarinense. Joinville : UNIVILLE, 2012.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J., JR. **Estatística Não-Paramétrica para Ciências do Comportamento**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, p. 325-342, 1994.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. Boston: Pearson, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.. **Managing innovation**: integrating technological, managerial organizational change. 3. ed. New York: Wiley, 2005.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. C.; O'REILLY, C. (1997). Technological cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: organizational renewal through innovation streams and strategic change. In M. L. Tushman, & P. Anderson (Eds.), **Managing strategic innovation and change**: A collection of readings. New York: Oxford University Press.

WCED. **Our common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing**. Addison-Wesley, 1969.

ZAWISLAK, Paulo A. A Gestão Tecnológica para Empresas de Tecnologia Estabilizada. **XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Anais, São Paulo, 1996.

APÊNDICE A – E-mail enviado aos gestores

Meu nome é Gabriella de Menezes Baldão e sou aluna integrante do programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Envio abaixo o link do questionário referente a minha dissertação de mestrado: “A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação e políticas de desenvolvimento sustentável”.

<https://pt.surveymonkey.com/s.aspx>

O link a seguir é do documento que me apresenta como pesquisadora do referido programa, meus contatos e que assegura o sigilo das informações coletadas, bem como a preservação e privacidade da instituição e do profissional entrevistado.

<http://frega.net/aulas/arquivos/Termo-de-Compromisso-UFPR-Frega-e-Gabriella.pdf>

Na expectativa de sua contribuição, agradeço antecipadamente pela atenção dispensada, pelo seu precioso tempo e pela sua colaboração.

Atenciosamente,

Gabriella de Menezes Baldão

<https://pt.surveymonkey.com/optout.aspx>

APÊNDICE B – Questionário



A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação e políticas de desenvolvimento sustentável

* 1. A empresa em que você trabalha é:

Exportadora

Importadora

Exportadora e Importadora

Outro (especifique)

* 2. Qual a atividade principal da empresa?

* 3. Há quanto tempo a empresa mantém operações com o mercado externo?

* 4. Você participa das atividades internacionais da sua empresa? Quais?

Não participo

Compras

Produção

Vendas

Financeiras

Gestão de R.H.

Contratos

Outro (especifique)

* 5. Qual o número aproximado de funcionários da empresa?

26/3/2014 [SURVEY PREVIEW/MODE] A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação ...

*** 6. Qual é o seu tempo de experiência nesta empresa?**

*** 7. Qual é o seu tempo de experiência negociando com outros países, isto é, importando ou exportando?**

*** 8. Educação formal:**

- Básico/Médio
- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização
- Mestrado/Doutorado

*** 9. Qual a sua idade?**

*** 10. Sexo:**

- Feminino
- Masculino

*** 11. Você fala quantos idiomas estrangeiros?**

*** 12. Quantos gostaria de falar?**

*** 13. Considero os idiomas estrangeiros importantes para minha atuação.**

- Concordo totalmente
- Mais concordo que discordo
- Não concordo nem discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 14. Constantemente frequento eventos que tratam da cultura, história, economia de outros países (seminários, eventos, palestras).**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 15. Tenho interesse em frequentá-los.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 16. Considero importante a participação nestes eventos para a minha atuação.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 17. Possuo conhecimento sobre as maiores religiões do mundo (em número de seguidores) e sua influência na sociedade.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 18. Considero este conhecimento importante para minha atuação.**

- Concordo totalmente
- Mais concordo que discordo
- Não concordo nem discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo totalmente
- Não sei/Não quero responder

*** 19. Procuro constantemente notícias sobre internacionalização.**

- Concordo totalmente
- Mais concordo que discordo
- Não concordo nem discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo totalmente
- Não sei/Não quero responder

*** 20. Participo de algum projeto no exterior.**

- Sim
- Não

*** 21. Participei de algum projeto no exterior.**

- Sim
- Não

*** 22. Tenho interesse em participar de projetos no exterior.**

- Concordo totalmente
- Mais concordo que discordo
- Não concordo nem discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo totalmente
- Não sei/Não quero responder

*** 23. Considero importante para minha atuação a participação em algum projeto no exterior.**

- Concordo totalmente

26/3/2014 [SURVEY PREVIEW MODE] A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação ...

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 24. Já tive experiências de imersão em culturas estrangeiras (período superior a um mês).**

Sim

Não

*** 25. Por quantos meses?**

*** 26. Tenho interesse nesta experiência.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 27. Considero estas atividades (experiências de imersão) importantes para minha atuação.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 28. Cultivo os laços criados por meio do contato com pessoas de outros países, mesmo que o vínculo com elas não seja profissional.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

26/3/2014 [SURVEY PREVIEW/MODE] A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação ...

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 29. Considero estes laços importantes para minha atuação.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 30. Tenho a habilidade de iniciar uma conversa com estranhos.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 31. Tenho a habilidade de síntese para assuntos complexos.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 32. Tenho a habilidade de solucionar problemas.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 33. Aprecio explorar diferentes partes do mundo.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 34. Desejo aprender sobre outras culturas e costumes.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 35. Desafio a mim mesmo em novas e diferentes formas.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

*** 36. Sinto-me confortável mesmo quando não estou no controle da situação.**

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

26/3/2014 [SURVEY PREVIEW MODE] A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação ...

*** 37. Consigo trabalhar com pessoas muito diferentes de mim.**

- Concordo totalmente
- Mais concordo que discordo
- Não concordo nem discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo totalmente
- Não sei/Não quero responder

*** 38. Posso a habilidade de integrar pessoas de diferentes culturas para trabalharem juntas e alcançarem um objetivo comum.**

- Concordo totalmente
- Mais concordo que discordo
- Não concordo nem discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo totalmente
- Não sei/Não quero responder

*** 39. Compreendo expressões não verbais de pessoas de diferentes culturas.**

- Concordo totalmente
- Mais concordo que discordo
- Não concordo nem discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo totalmente
- Não sei/Não quero responder

Próx.

[Ativados pela SurveyMonkey](#)
[Crie seus próprios questionários online gratuitos agora!](#)



A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação e políticas de desenvolvimento sustentável

Esta pesquisa considera o conceito de sustentabilidade como sendo a satisfação das necessidades presentes humanas de forma a não comprometer as gerações futuras, levando em conta o equilíbrio das dimensões: econômica, ambiental e social. Favor considerar este conceito para responder as próximas questões.

As questões deste bloco serão repetidas para os 3 maiores parceiros comerciais com os quais sua empresa mantém operações. Primeiramente, deve-se preencher abaixo as informações sobre eles, em ordem decrescente de volume de operações:

40. Parceiro comercial 1

Setor	<input type="text"/>
País	<input type="text"/>

41. Parceiro comercial 2

Setor	<input type="text"/>
País	<input type="text"/>

42. Parceiro comercial 3

Setor	<input type="text"/>
País	<input type="text"/>

43. Existe / existiu algum caso de modificação no processo de fabricação de um produto para adaptar-se a alguma exigência do país do parceiro comercial 1, relacionada à sustentabilidade?

Sim

Não

44. Existe / existiu algum caso de modificação no produto em si para adaptar-se a alguma exigência do país do parceiro comercial 1, relacionada à sustentabilidade?

Sim

Não

45. Existe / existiu algum caso de modificação na forma de enviar o produto para adaptar-se a alguma exigência do país do parceiro comercial 1, relacionada à sustentabilidade?

Sim

Não

46. Sempre me envolvo nos processos de inovação da minha empresa com o país do parceiro comercial 1.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

47. Gostaria de participar mais nos processos de inovação da minha empresa com o país do parceiro comercial 1.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

48. Percebo a necessidade de inovar a fim de aprimorar esta relação comercial.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

26/3/2014 [SURVEY PREVIEW MODE] A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação ...

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

49. Considero o grau de inovação existente nesta relação comercial completamente adequado para ela.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

50. Acredito que as exigências relacionadas à sustentabilidade (econômica, social, ambiental) do país do parceiro comercial 1 contribuam para a preservação do mesmo.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

51. Estas exigências influenciaram minhas atitudes em relação à sustentabilidade (econômica, social, ambiental) no dia a dia.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

52. No meu entendimento, estas exigências influenciaram as atitudes da minha empresa em relação à sustentabilidade (econômica, social, ambiental) no dia a dia.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

26/3/2014 [SURVEY PREVIEW MODE] A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação ...

☐ Não concordo nem discordo

☐ Mais discordo que concordo

☐ Discordo totalmente

☐ Não sei/Não quero responder

53. Existe / existiu algum caso de modificação no processo de fabricação de um produto para adaptar-se a alguma exigência do país do parceiro comercial 2, relacionada à sustentabilidade?

☐ Sim

☐ Não

54. Existe / existiu algum caso de modificação no produto em si para adaptar-se a alguma exigência do país do parceiro comercial 2, relacionada à sustentabilidade?

☐ Sim

☐ Não

55. Existe / existiu algum caso de modificação na forma de enviar o produto para adaptar-se a alguma exigência do país do parceiro comercial 2, relacionada à sustentabilidade?

☐ Sim

☐ Não

56. Sempre me envolvo nos processos de inovação da minha empresa com o país do parceiro comercial 2.

☐ Concordo totalmente

☐ Mais concordo que discordo

☐ Não concordo nem discordo

☐ Mais discordo que concordo

☐ Discordo totalmente

☐ Não sei/Não quero responder

57. Gostaria de participar mais nos processos de inovação da minha empresa com o país do parceiro comercial 2.

☐ Concordo totalmente

☐ Mais concordo que discordo

☐ Não concordo nem discordo

26/3/2014 [SURVEY PREVIEW MODE] A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação ...

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

58. Percebo a necessidade de inovar a fim de aprimorar esta relação comercial.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

59. Considero o grau de inovação existente nesta relação comercial completamente adequado para ela.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

60. Acredito que as exigências relacionadas à sustentabilidade (econômica, social, ambiental) do país do parceiro comercial 2 contribuam para a preservação do mesmo.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

61. Estas exigências influenciaram minhas atitudes em relação à sustentabilidade (econômica, social, ambiental) no dia a dia.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

26/3/2014 [SURVEY PREVIEW MODE] A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação ...

☐ Não concordo nem discordo

☐ Mais discordo que concordo

☐ Discordo totalmente

☐ Não sei/Não quero responder

62. No meu entendimento, estas exigências influenciaram as atitudes da minha empresa em relação à sustentabilidade (econômica, social, ambiental) no dia a dia.

☐ Concordo totalmente

☐ Mais concordo que discordo

☐ Não concordo nem discordo

☐ Mais discordo que concordo

☐ Discordo totalmente

☐ Não sei/Não quero responder

63. Existe / existiu algum caso de modificação no processo de fabricação de um produto para adaptar-se a alguma exigência do país do parceiro comercial 3, relacionada à sustentabilidade?

☐ Sim

☐ Não

64. Existe / existiu algum caso de modificação no produto em si para adaptar-se a alguma exigência do país do parceiro comercial 3, relacionada à sustentabilidade?

☐ Sim

☐ Não

65. Existe / existiu algum caso de modificação na forma de enviar o produto para adaptar-se a alguma exigência do país do parceiro comercial 3, relacionada à sustentabilidade?

☐ Sim

☐ Não

66. Sempre me envolvo nos processos de inovação da minha empresa com o país do parceiro comercial 3.

☐ Concordo totalmente

☐ Mais concordo que discordo

☐ Não concordo nem discordo

26/3/2014 [SURVEY PREVIEW MODE] A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação ...

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

67. Gostaria de participar mais nos processos de inovação da minha empresa com o país do parceiro comercial 3.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

68. Percebo a necessidade de inovar a fim de aprimorar esta relação comercial.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

69. Considero o grau de inovação existente nesta relação comercial completamente adequado para ela.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

Não concordo nem discordo

Mais discordo que concordo

Discordo totalmente

Não sei/Não quero responder

70. Acredito que as exigências relacionadas à sustentabilidade (econômica, social, ambiental) do país do parceiro comercial 3 contribuam para a preservação do mesmo.

Concordo totalmente

Mais concordo que discordo

26/3/2014 [SURVEY PREVIEW MODE] A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação ...

☐ Não concordo nem discordo

☐ Mais discordo que concordo

☐ Discordo totalmente

☐ Não sei/Não quero responder

71. Estas exigências influenciaram minhas atitudes em relação à sustentabilidade (econômica, social, ambiental) no dia a dia.

☐ Concordo totalmente

☐ Mais concordo que discordo

☐ Não concordo nem discordo

☐ Mais discordo que concordo

☐ Discordo totalmente

☐ Não sei/Não quero responder

72. No meu entendimento, estas exigências influenciaram as atitudes da minha empresa em relação à sustentabilidade (econômica, social, ambiental) no dia a dia.

☐ Concordo totalmente

☐ Mais concordo que discordo

☐ Não concordo nem discordo

☐ Mais discordo que concordo

☐ Discordo totalmente

☐ Não sei/Não quero responder

[Ativados pela SurveyMonkey](#)

[Crie seus próprios questionários online gratuitos agora!](#)

APÊNDICE C – Documento de apresentação da autora como pesquisadora



Prezado(a) Gestor:

O Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da Universidade Federal do Paraná, em atividade por mais de 20 anos, é reconhecido pela excelência de suas pesquisas e da formação de seus alunos. Para a garantia dessa qualidade e a manutenção de dos avanços científicos, são necessárias constantes pesquisas por parte de nossos alunos e professores.

A presente pesquisa, parte integrante da dissertação de mestrado da aluna Gabriella de Menezes Baldão, é denominada “A relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação e políticas de desenvolvimento sustentável”, e será desenvolvida por meio da aplicação de um questionário eletrônico *on-line* a gestores de empresas exportadoras e importadoras. O trabalho da aluna é acompanhado e orientado pelo Prof. Dr. José Roberto Frega, membro permanente do PPGADM. Como produto, a dissertação de mestrado da aluna será publicada no Sistema de Bibliotecas da UFPR e, também, poderá gerar um ou mais artigos científicos que serão publicados em anais de congressos científicos ou em periódicos (journals) da área.

Estas informações estão sendo fornecidas para subsidiar sua participação voluntária neste estudo que visa identificar a relação entre o nível de internacionalização de gestores paranaenses e suas percepções sobre gestão da inovação e políticas de desenvolvimento sustentável.

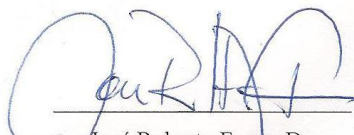
Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao pesquisador para esclarecimento de eventuais dúvidas. O contato é: Gabriella de Menezes Baldão, telefone (42) 9147-8090, endereço eletrônico: gabriella.m.baldao@gmail.com.

O caráter ético do PPGADM e desta pesquisa assegura o completo sigilo das informações coletadas, bem como garante, também, a preservação da identidade e da privacidade da instituição e do profissional entrevistado. Serão publicados apenas os resultados em sua forma agregada, de maneira que garanta o completo anonimato de cada respondente.

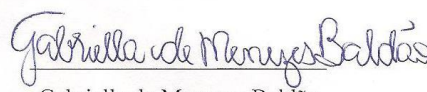
É garantida aos sujeitos de pesquisa a liberdade da retirada de consentimento e o abandono do estudo a qualquer momento. Fica assegurado, também, o direito de cada sujeito de ser mantido atualizado sobre os resultados parciais da pesquisa, assim que esses resultados chegarem ao conhecimento do pesquisador.

Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Na expectativa de sua contribuição, agradecemos antecipadamente pela atenção dispensada, pelo seu precioso tempo e pela sua colaboração.

Atenciosamente,



José Roberto Frega, Dr.
Professor Orientador



Gabriella de Menezes Baldão
Mestranda